

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN**  
**ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE**  
**PRENDAS DE VESTIR PARA NIÑOS Y ADULTOS EN LA CIUDAD**  
**DE RIOBAMBA - AÑO 2013**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO**  
**DE INGENIERIA COMERCIAL**

**MARÍA MERCEDES FREIRE CERVANTES**

**DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN**

**QUITO, OCTUBRE DE 2013**



Directora: Ing. Fabiola Jarrín

Informantes: Ing. Idrián Estrella

Ing. Verónica Apolo

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por su inmenso amor.

A mis padres, por su confianza, apoyo y guía.

A mis abuelitos, por su ejemplo de superación.

A todos quienes, de una u otra manera,

Colaboraron para que esto sea posible.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. COMERCIO DE PRENDAS DE VESTIR PARA NIÑOS Y ADULTOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA .....</b>	<b>3</b>
1.1. HISTORIA.....	3
1.1.1. Historia de una Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba.....	6
1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	10
1.3. FODA .....	13
1.3.1. Fortalezas .....	13
1.3.2. Oportunidades .....	15
1.3.3. Debilidades .....	16
1.3.4. Amenazas.....	19
1.3.5. Matriz FODA.....	20
1.4. PROBLEMÁTICA COMÚN .....	22
<b>2. CONTROL INTERNO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>26</b>
2.1. CONTROL INTERNO .....	26
2.1.1. Definición .....	26
2.1.2. Importancia .....	27
2.1.3. Objetivos.....	27
2.1.3.1. Proteger los activos .....	28
2.1.3.2. Obtener información financiera veraz y oportuna.....	28
2.1.3.3. Promover la eficiencia en las operaciones .....	28
2.1.3.4. Cumplir con las leyes .....	28
2.1.3.5. Estimular el seguimiento de las políticas .....	29
2.1.4. Elementos del Control Interno.....	29
2.1.4.1. Ambiente de control interno.....	29
2.1.4.2. Evaluación del riesgo .....	31
2.1.4.3. Actividades de control gerencial .....	31
2.1.4.4. Información y comunicación.....	31
2.1.4.5. Supervisión o monitoreo .....	32

2.1.5. Tipos de controles internos .....	32
2.1.5.1. Control Interno Contable.....	33
2.1.5.2. Control Interno Administrativo .....	33
2.1.6. Ventajas del Control Interno.....	33
2.1.7. Principios del Control Interno .....	34
2.1.7.1. Responsabilidad delimitada.....	35
2.1.7.2. Separación de funciones.....	35
2.1.7.3. Uso de formas pre numeradas .....	35
2.1.7.4. Evitar el uso de dinero en efectivo .....	36
2.1.7.5. Dualidad o pluralidad de personal en cada operación.....	36
2.1.7.6. Personal hábil y capacitado .....	36
2.1.7.7. Aplicación de pruebas de exactitud.....	36
2.1.7.8. Rotación de personal .....	37
2.1.7.9. Custodia y registro .....	37
2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	37
2.2.1. Definición .....	37
2.2.2. Importancia .....	38
2.2.3. Objetivos.....	38
2.2.4. Funciones administrativas .....	39
2.2.4.1. Planeación .....	39
2.2.4.2. Organización .....	43
2.2.4.3. Dirección .....	46
2.2.4.4. Control.....	49
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y GESTIÓN</b>	
<b>ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>53</b>
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS .....	53
3.1.1. Fraude externo .....	53
3.1.2. Fraude en ventas .....	53
3.1.3. Fraude en el pago de nómina .....	54
3.1.4. Fraude en facturas.....	54
3.1.5. Gastos excesivos.....	54
3.1.6. Uso indebido del efectivo .....	55
3.1.7. Incidentes de los inventarios.....	55

3.1.8. Riesgo de quiebra .....	55
3.1.9. Riesgo de iliquidez .....	56
3.2. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO .....	56
3.2.1. Controles internos a aplicarse .....	56
3.2.1.1. Toma física de inventarios .....	56
3.2.1.2. Segregación de funciones.....	57
3.2.1.3. Control de caja .....	57
3.2.1.4. Uso de formas pre numeradas .....	58
3.2.1.5. Seguro contra incendio.....	58
3.2.1.6. Rotación de personal .....	58
3.2.1.7. Uso de un reloj marcador .....	59
3.2.1.8. Autorizaciones para emitir cheques .....	59
3.2.1.9. Presupuesto de Gastos Administrativos .....	60
3.2.2. Ventajas de la aplicación de los Controles Internos .....	60
3.2.2.1. Toma física de inventarios .....	60
3.2.2.2. Segregación de funciones.....	61
3.2.2.3. Control de caja .....	61
3.2.2.4. Uso de formas pre numeradas .....	61
3.2.2.5. Seguro contra incendio.....	62
3.2.2.6. Rotación de personal .....	62
3.2.2.7. Uso de un reloj marcador .....	63
3.2.2.8. Autorizaciones para emitir cheques .....	63
3.2.2.9. Presupuesto de Gastos Administrativos .....	63
3.2.3. Proceso de Implementación del Control Interno .....	64
3.2.3.1. Toma física de inventarios .....	64
3.2.3.2. Segregación de funciones.....	65
3.2.3.3. Control de caja .....	66
3.2.3.4. Uso de formas pre numeradas .....	67
3.2.3.5. Seguro contra incendio.....	68
3.2.3.6. Rotación de personal .....	68
3.2.3.7. Uso de un reloj marcador .....	69
3.2.3.8. Autorizaciones para emitir cheques .....	69
3.2.3.9. Presupuesto de Gastos Administrativos .....	70

3.3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA ...	71
3.3.1. Establecimiento de la Misión.....	71
3.3.2. Establecimiento de la Visión .....	71
3.3.3. Objetivos propuestos .....	72
3.3.4. FODA .....	73
3.3.4.1. Fortalezas .....	73
3.3.4.2. Oportunidades .....	74
3.3.4.3. Debilidades.....	74
3.3.4.4. Amenazas .....	75
3.3.4.5. Matriz FODA .....	76
3.3.5. Políticas a aplicarse.....	77
3.3.5.1. Políticas Organizacionales .....	77
3.3.5.2. Política Salarial .....	78
3.3.5.3. Políticas de Operaciones .....	79
3.3.5.4. Política de compras .....	81
3.3.5.5. Política de Atención al Cliente.....	82
3.3.5.6. Políticas de Vacaciones .....	82
3.3.5.7. Política de Venta .....	83
3.3.6. Estrategias a aplicarse.....	83
3.3.7. Estructura Organizacional .....	85
<b>4. IMPACTO FINANCIERO .....</b>	<b>87</b>
4.1. PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN .....	87
4.1.1. Sistematización Área de Adquisiciones.....	88
4.1.2. Sistematización Área de Comercialización .....	91
4.1.3. Sistematización Área de Nómina.....	93
4.2. EFECTOS FINANCIEROS A FUTURO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	95
4.3. EFECTOS CUALITATIVOS A FUTURO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	100
4.4. LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	101
4.5. PROYECCIÓN FINANCIERA.....	102
4.6. ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA.....	117
4.6.1. Liquidez .....	117



4.6.2. Eficiencia .....	118
4.6.3. Endeudamiento .....	120
4.6.4. Operatividad .....	120
4.6.5. Rentabilidad .....	122
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>124</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	124
5.2. RECOMENDACIONES.....	126
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>130</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de un Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa, para una empresa comercializadora de prendas de vestir de niños y adultos de la ciudad de Riobamba ha involucrado una investigación del mercado en el que se desarrolla la misma; determinado así, que la mayoría de empresas comercializadoras de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba no cuentan con un control interno adecuado en sus operaciones. Al mismo tiempo se han identificado los principales riesgos a los que se ven expuestas este tipo de negocios, entre los que se puede mencionar: fraudes, robos, pérdidas monetarias y riesgos inherentes. La mayoría de fraudes son ocasionados en ventas, en pago de nómina, en facturación, en inventarios y en gastos; mientras que los robos son efectuados tanto por personas ajenas a la empresa, así como por el propio personal. Por otro lado las empresas se encuentran expuestas ante riesgos inherentes como son el de quiebra y de iliquidez.

Otro de los problemas identificados en las empresas comercializadoras de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba es que poseen una mala gestión administrativa, lo que les ha ocasionado graves consecuencias para los resultados de las mismas. La deficiente gestión administrativa se puede constatar en que son pocas las organizaciones que cuenta con políticas y estrategias establecidas para los procesos administrativos y financieros; mientras que la mayoría de negocios carece de los mismos.

En la empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, objeto de estudio en el presente trabajo, se evidencia la falta de control interno en inventarios, gastos, ventas diarias, selección de proveedores y en el pago realizado a nómina. Mientras que al analizar la gestión administrativa del negocio se puede constatar

que el mismo no cuenta con políticas establecidas para sus operaciones, además de no poseer estrategias para las ventas. Es así como el Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa a desarrollarse se enfocará en dar solución a los riesgos encontrados, así como mejorar la gestión administrativa, con el fin de obtener mejores resultados.

Los controles internos que se proponen aplicar a este tipo de empresa son: toma física de inventarios, segregación de funciones, control de caja, uso de formas pre numeradas, contratación de un seguro contra incendios, rotación del personal, uso de un reloj marcador, autorizaciones para emitir cheques y realización de presupuestos de gastos. Por otro lado la propuesta de mejora de Gestión Administrativa involucra el establecimiento de la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, salariales, de operaciones, de compras, de atención al cliente, de vacaciones y de venta; así como la creación de diversas estrategias para lograr los objetivos previamente planteados.

En sí con la implementación del Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa en una comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba, se espera mejorar la liquidez, la eficiencia, la operatividad y la rentabilidad de la misma. Así como mitigar los riesgos existentes en la empresa, con el fin de reducir los fraudes, robos y pérdidas monetarias que ha experimentado durante varios años.

## **INTRODUCCIÓN**

El comercio en el Ecuador y en la ciudad de Riobamba durante varios años ha mostrado ser la fuerza económica que mueve al mercado, siendo una de las actividades que más empleo genera; si se analiza los datos de los últimos años del comercio interno del país se puede ver que el número de establecimientos y personal ocupado en este sector ha crecido, sin embargo esto no ha garantizado la permanencia de los negocios a través del paso del tiempo. Esta permanencia de los negocios se ha visto amenazada por los problemas que han enfrentado las empresas comercializadoras en los últimos años, entre los cuales se puede mencionar la crisis financiera que se presentó a finales del siglo XX, la inflación acentuada y una recesión de la economía, acompañado del cambio de moneda; lo cual ocasionó que muchas organizaciones a nivel nacional cierren sus puertas, dejando sin trabajo a varias personas; es así como los trabajadores decidieron migrar a otros países en busca de un mejor futuro, dejando al país con una escasez de mano de obra.

Otro de los factores que afectó la permanencia de las empresas fue el ingreso de nuevos negocios en el país, los cuales importaban directamente desde países como China a precios más bajos que los establecidos en el mercado local, esto generó una disminución de las ventas en las empresas comercializadoras a nivel nacional.

Sin embargo, uno de los problemas que más ha afectado a este tipo de empresas y persiste hasta la actualidad, es la falta de controles internos y la mala gestión administrativa que poseen cada una de ellas. Una muestra de esto es que muchas empresas a nivel nacional y local tienen problemas con empleados deshonestos, descuidados o ineficientes, los mismos que han ocasionado que las operaciones de los negocios no se efectúen adecuadamente,

que la custodia de los activos sea deficiente, además de generar información poco confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes. Todas estas situaciones han llevado a algunas empresas a verse al borde de la quiebra, incluso algunas han salido del mercado por estos motivos. Los problemas mencionados a nivel nacional, también han afectado a las empresas comercializadoras de la ciudad de Riobamba, sobretodo el no contar con controles internos ni una buena gestión administrativa en sus operaciones; lo que les ha expuesto a una posible quiebra, una reducción de sus ingresos, aumento de sus gastos e incluso a pérdidas económicas para la empresa.

Es así como conociendo que el control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico, así como una buena administración ayuda al mejoramiento de las empresas; se considera fundamental aplicar un sistema de control interno y gestión administrativa para una empresa comercializadora de prendas de vestir de niños y adultos en la ciudad de Riobamba, con el fin de evitar fraudes o situaciones negativas que perjudiquen a la empresa.

El presente trabajo al enfocarse en una empresa de la ciudad de Riobamba, involucra conocer la situación actual del mercado en el que la misma desarrolla sus actividades, así como las operaciones que realiza, las áreas que se encuentran identificadas dentro de la organización y los productos que ofrece al público. Todo esto con el fin de identificar los principales riesgos existentes en las actividades, verificar la existencia de políticas y estrategias para los procesos administrativos y financieros; para finalmente elaborar la propuesta de un Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa para este tipo de negocio.

## **1. COMERCIO DE PRENDAS DE VESTIR PARA NIÑOS Y ADULTOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

### **1.1. HISTORIA**

El comercio en la ciudad de Riobamba, así como en el Ecuador, constituye una de las actividades más desarrolladas desde los tiempos antiguos. Esta actividad se ha caracterizado por contar con gente emprendedora, quienes han incursionado en negocios comerciales, invirtiendo fuertes capitales en sus instalaciones y contribuyendo a generar riqueza y trabajo para los habitantes de la ciudad. En el Ecuador la actividad con más números de establecimientos es el comercio, seguido por los servicios y la manufactura.

Según datos del Censo Económico realizado en el año 2011 a nivel nacional, por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), el comercio cuenta con 269.751 establecimientos en el país; además se conoce que en el sector comercial, el 54% del total de los establecimientos del país corresponde al comercio al por menor de alimentos y prendas de vestir. Mientras que para la ciudad de Riobamba sus principales actividades son el comercio, además de la agricultura y la ganadería, estos datos se pueden constatar con los 8.063 establecimientos y 13.511 personas laborando en el sector comercial.

El sector comercial en la ciudad de Riobamba ha prosperado continuamente, un ejemplo de esto son las empresas comercializadoras de prendas de vestir más

importantes de Riobamba, las cuales han permanecido a través del tiempo; entre ellas se puede mencionar a Almacén Brito Clavijo, quien empezó sus actividades en el año 1958 en la matriz, mientras que en la actualidad cuenta con una sucursal adicional. Otro de los negocios de la ciudad es Almacén Cervantes, el cual inició sus operaciones en el año 1960, manteniéndose hasta la fecha; se puede mencionar además a Almacén Tabú con alrededor de 35 años de experiencia, así como otros negocios que a lo largo de los últimos 30 años han permanecido en el mercado como son La Competencia, Finlandia, Almacén Pichincha, Almacén Fulgor, entre otros.

Otro ejemplo del crecimiento en la ciudad de Riobamba se debe a la migración recibida del resto del país, ocasionada por la fundación de varias universidades. Se estima que cerca de 15.000 personas de fuera, estudian y viven hoy en la ciudad (WIKIPEDIA, 2013). Se conoce también que muchas de estas personas que migraron a Riobamba por sus estudios, decidieron establecer sus negocios y modo de vida en la ciudad; en algunos casos atraídos por los precios bajos de los productos en relación con otras ciudades, así como también por la calma que la ciudad brinda.

Es así como la economía riobambeña y el sector comercial ha crecido, lo cual se puede constatar a través de las altas ventas registradas durante los últimos años por los negocios comerciales, tanto de productos nacionales como de bienes importados. Por otro lado, también es importante mencionar que han existido problemas a nivel nacional para este sector, una muestra de ello es la crisis financiera a finales del siglo XX, una inflación acentuada y la recesión de la

economía, acompañado del cambio de moneda; estos problemas afectaron en sí a todos los sectores del país.

Otro de los factores que perjudicó al sector comercial fue el ingreso de nuevos negocios en el país, quienes importaban directamente desde países como China a precios más bajos que los del mercado local, lo que generó una disminución de las ventas en las empresas comercializadoras de la ciudad. Este ingreso de nuevos negocios importadores se debe a la inmigración que a acogido la ciudad de Riobamba en los últimos años, tanto de ciudadanos chinos como cubanos y colombianos (WIKIPEDIA, 2013); lo cual ha generado gran competencia para el sector comercial. Según datos de la Dirección General de Extranjería, China es el tercer país que más visas de residencia había solicitado a Ecuador en el año 2006; mientras que en el primer lugar se encontraba Colombia, seguida por Cuba. Para el año 2008 Ecuador retiró el requerimiento de visas de turismo, lo que ocasionó un mayor ingreso de personas al país comparado con los años anteriores, ubicando así a China dentro de los 10 primeros países en registrar ingresos al Ecuador.

Además de los factores externos ya mencionados que han afectado al sector comercial, existen situaciones internas, propias de cada empresa, que han influido negativamente en el sector comercial entre las cuales podemos mencionar la falta de control y la mala gestión administrativa que poseen las organizaciones. Dentro de este tipo de problemas se puede mencionar a empleados deshonestos, descuidados o ineficientes, quienes han ocasionado que las operaciones de los negocios no se efectúen adecuadamente, así como que la custodia de los activos



sea deficiente; generando a su vez información poco confiable, sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes.

Finalmente se puede decir que el comercio en el Ecuador y en la ciudad de Riobamba durante varios años ha demostrado ser la fuerza económica que mueve al mercado, además de ser una de las actividades que más empleo genera. Por lo que las empresas comerciales de la ciudad han tomado nuevas iniciativas para retomar el desarrollo, algunas de las cuales se hallan en proceso y otras en planes de desarrollo. Se espera que todo eso impulse a que el ritmo de crecimiento de la ciudad y el sector sea mayor aún.

#### **1.1.1. Historia de una Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba**

La comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba denominada Almacén Cervantes se encuentra establecida en el mercado desde el año 1960, fue fundada por Cristóbal Cervantes y Carmen Gallegos bajo el nombre de Almacén Popular, cuya actividad principal era vender ropa para adultos, los mismos que eran confeccionados por sus propietarios y otros productos adquiridos a proveedores nacionales. Entre los principales productos que ofrecía este negocio se encontraban: zapatos, blusas, camisas, pantalones, chaquetas y ternos; por otro lado también ofrecían un valor agregado a la clientela mediante el arreglo de las prendas de vestir adquiridas. Durante los primeros años el horario de atención al público se encontraba establecido de lunes a sábado de 9:00 a 12:30 y de

15:00 a 19:00 y el personal que laboraba eran únicamente sus propietarios; sin embargo, al estar ubicado en la zona céntrica de la ciudad y debido a los productos y servicios ofrecidos obtuvo gran acogida por parte de su clientela, por lo que creció significativamente y fue necesario contratar más personal y extender la jornada de trabajo.

Posteriormente con un mayor número de clientes, decidieron ampliar sus líneas de productos, con un surtido más extenso de mercadería no solamente para adultos sino también para niños y jóvenes; al mismo tiempo fue necesario ampliar sus instalaciones e incrementar el personal, por lo que sus propietarios decidieron trasladarse a un nuevo local para brindar mayor comodidad a su clientela, en donde además se extendió su horario de atención de lunes a domingo de 8:00 a 20:00. Este reto planteado por los propietarios, de incluir nuevas líneas de mercadería, ampliación física y de personal de atención al cliente, involucraría además una innovación constante de productos, lo que les llevaría años más tarde a convertirse en uno de los principales almacenes de la urbe.

El negocio permaneció así durante los primeros veinte años, sin embargo alrededor del año 80 sus propietarios recibieron propuestas para incursionar en ventas al por mayor, por lo que decidieron aceptar este nuevo reto. El giro del negocio para ese entonces había cambiado un poco, la venta al por menor de ropa se combinaba con la venta al por mayor, la cual era realizada a través de contratos con colegios y empresas particulares, para suministrar los uniformes a alumnos y trabajadores respectivamente; sin embargo para

entender las ventas al por mayor fue necesario dejar de lado el valor agregado que ofrecían a sus clientes al arreglar las prendas de vestir que compraban. Es así como a través de las ventas al por mayor y por menor transcurrieron diez años más de posicionamiento en el mercado, continuando como uno de los negocios más grandes de la ciudad.

A inicios de los años 90 los contratos con los colegios e instituciones privadas habían terminado, dando paso a nueva etapa donde la mayor parte de la mercancía era adquirida a proveedores; el nuevo giro del negocio era ofrecer a la clientela mercadería nacional como extranjera, además de ternos de vestir para niños y adultos confeccionados por sus propietarios. Las ventas incrementaban constantemente en el negocio, por ende las compras a los proveedores también aumentaron, convirtiéndose así en en distribuidores directos de ciertas marcas como Bunky, Pitex, Venus, entre otras; esta línea de negocio la mantuvieron alrededor de diez años.

Para inicios del año 2000 las ventas habían disminuido considerablemente debido a diversas circunstancias, como la crisis financiera y económica por la que atravesaba el país y la ciudad, el cambio de moneda, el ingreso de nuevos negocios al mercado; todo esto ocasionó una disminución notable de la clientela, lo cual afectó a las ventas así como a las utilidades del negocio; por lo que fue necesario reducir el personal y disminuir las compras a proveedores, lo que ocasionó que la distribución directa obtenida anteriormente sea retirada. Sin embargo durante cinco años más, con

menores ingresos pero aún siendo rentable, el negocio se mantuvo en las mismas líneas, venta de productos nacionales y extranjeros al por menor.

Fue para el año 2005 cuando uno de sus propietarios había abandonado la administración del negocio, dejándolo todo en manos de una sola persona. Durante los siguientes años las ventas, como las líneas de productos ofrecidos a su clientela disminuyeron, por lo que el tamaño físico del negocio también lo hizo; se produjo una reducción considerable en el tipo de productos que ofrecían a su clientela, poniendo a disposición del público únicamente mercadería tradicional para adultos.

Para el año 2010 el único propietario decide abandonar la administración del negocio dejando el mismo en manos de su hija, quien a su vez decide venderlo a su hermana ya que encuentra que no es rentable mantenerlo. Es así como inicia una nueva etapa para este negocio, la cual involucra una renovación total, desde el cambio de nombre de Almacén Popular a Almacén Cervantes, así como el incremento de nuevas líneas de mercadería para niños y adultos, de proveedores, de personal y de clientela.<sup>1</sup>

Una vez conocido el giro de este negocio, las líneas de mercancía que ofrece y el mercado competitivo en el que se encuentra, es importante determinar las falencias que se presentan en el manejo administrativo, así como la falta de controles en el desarrollo de sus operaciones; con el fin de proponer una solución a los mismos.

---

<sup>1</sup> Los actuales propietarios de Almacén Cervantes son: Sr. Henri Freire y Sra. Mercedes, los mismos que se han encargado de la administración del negocio alrededor de 3 años.

## 1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El Cantón Riobamba se encuentra ubicado al noroeste de la provincia de Chimborazo<sup>2</sup>, se localiza en el centro geográfico del país, en la cordillera de los Andes, a 2.754 msnm, en el centro de la hoya del Chambo, en el centro de varios volcanes, como el Chimborazo, el Tungurahua, el Altar y el Carihuairazo. (Wikipedia, 2013). Tiene 225.741 habitantes según el Censo de Población realizado el año 2010, de los cuales 118.901 corresponden a mujeres y 106.840 a hombres.

La demografía de la ciudad de Riobamba se caracteriza por un gran desarrollo poblacional, según los datos del Censo de Población y Vivienda 2010, la población ha crecido de 163.779 habitantes según el censo de 1990 a 193.315 en el 2001 y a 225.741 personas en el año 2010. La población económicamente activa de la ciudad de Riobamba se dedica en un 6% aproximadamente a la actividad comercial, según el Sistema Integrado De Indicadores Sociales Del Ecuador (SIISE).

Las parroquias urbanas de la ciudad son: Lizarzaburu, Maldonado, Velasco, Veloz, Yaruquíes (GOBIERNO MUNICIPAL DESCENTRALIZADO DE RIOBAMBA, 2013); de estas en las que más se desarrolla la actividad comercial son en la parroquia Lizarzaburu y Velasco. La parroquia Lizarzaburu comprende el sector entre las calles Eugenio Espejo y Primera Constituyente hacia el noroeste de la

---

<sup>2</sup> La provincia de Chimborazo cuenta con algunos atractivos turísticos entre los principales se puede mencionar el viaje en tren hacia la Nariz del Diablo, Lagunas de Atillo, Museo de la Concepción, Lagunas de Colta y el nevado Chimborazo.

ciudad; mientras que la parroquia Velasco comprende el sector entre las calles Eugenio Espejo y Primera Constituyente hacia el noreste de Riobamba.

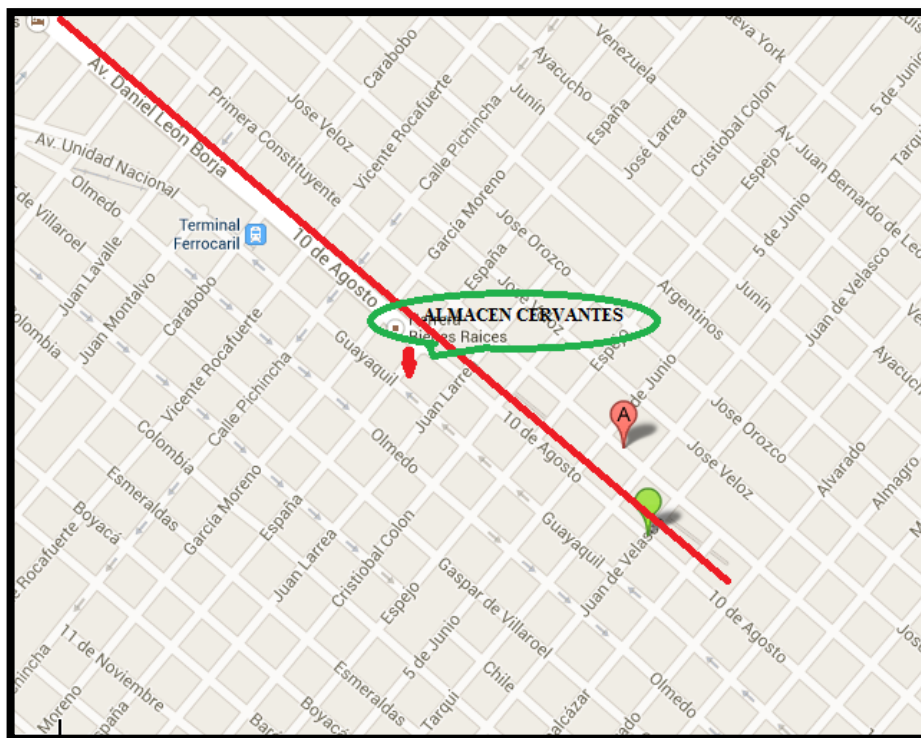
La ciudad de Riobamba constituye el centro comercial de la provincia de Chimborazo, presenta dos sectores bien definidos como son el sector comercial y el industrial. Por su parte el sector industrial se encuentra ubicado en la parroquia Maldonado, al sureste de la ciudad de Riobamba, en esta área se encuentran empresas industriales como Inpapel, Prolac, Tubasec, Hormigones Moreno, entre otras; también es importante mencionar algunas industrias de la ciudad que se encuentran fuera de esta parroquia como son Cemento Chimborazo, Hornos Andinos, La Cerámica<sup>3</sup>.

Por otro lado, el sector comercial se encuentra comprendido entre las calles Carabobo, 5 de Junio, Primera Constituyente y José Joaquín de Olmedo, abarca alrededor de 144 cuadras, de las cuales aproximadamente 100 se encuentran destinadas al comercio, considerando que se utiliza en la mayoría de edificaciones únicamente la planta baja para esta actividad. Dentro de este perímetro podemos encontrar comercializadoras de prendas de vestir, de calzado, bisutería, farmacias, restaurantes, pequeños centros comerciales, entre otros. El área comercial se caracteriza por estar formada por edificaciones antiguas, pertenecientes al patrimonio histórico de la ciudad; además en este sector se pueden encontrar parques, iglesias, edificios históricos, escuelas, colegios, que forman parte del patrimonio arquitectónico de la ciudad.

---

<sup>3</sup> La Cerámica se encuentra en el mercado nacional alrededor de 53 años, constituyéndose así en una de las primeras fábricas de cerámica del país.

Las principales calles céntricas de la ciudad en las que se desarrolla el comercio son cuatro: Olmedo, Guayaquil, 10 de Agosto y Primera Constituyente; mientras que las transversales son las calles: Carabobo, Vicente Rocafuerte, Pichincha, Gabriel García Moreno, España, Juan Larrea, Cristóbal Colón, Espejo y 5 de Junio. La empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos, en la que se basará el presente trabajo, se encuentra ubicada en las calles España y 10 de Agosto como se muestra a continuación en el mapa:



Fuente: Google Maps

Fecha: 28/09/2013

### 1.3. FODA

#### 1.3.1. Fortalezas

Entre las fortalezas de las empresas comercializadoras de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba se encuentran:

- Empresas con gran experiencia en el mercado, las cuales se encuentran bien posicionadas.
- La capacidad de diversificación en los productos ofrecidos en las empresas comercializadoras de prendas de vestir, es una de las características de algunos negocios; incluso existen negocios que ofrecen prendas de vestir para todo tipo de ocasión y para todas las edades, convirtiéndose así en el lugar perfecto donde se puede encontrar todo tipo de ropa.
- Algunas empresas cuentan con alianzas estratégicas con proveedores, como son ser distribuidores autorizados de fábrica, ser los únicos negocios que venden ese tipo de productos en la ciudad, así como descuentos por pago en efectivo y crédito en la compra de la mercancía.



- Las prendas de vestir y accesorios son de alta calidad, la mayoría de negocios busca ofrecer productos de buena calidad con el fin de garantizar los mismos a su clientela.
- Los negocios ofrecen modelos exclusivos a sus clientes, esta es una de las estrategias más utilizadas por las empresas, quienes buscan innovar constantemente para ofrecer productos únicos en el mercado.
- Los precios de la mayoría de negocios son accesibles a los consumidores, considerando que el sector al que se van a dirigir las ventas es el sector medio-bajo.
- Ofrecen variedad de modelos y precios de acuerdo a las necesidades de los clientes, existen incluso negocios que ofrecen descuentos por compras al por mayor.
- La satisfacción de los clientes atendidos es una fortaleza que se transforma en clientes leales, esto a su vez ocasiona que los negocios sean recomendados a más personas y sean más conocidos.
- Las ventas son realizadas de contado en la mayoría de los negocios, por lo que no manejan una cartera de crédito con sus clientes.

- Todos los negocios presentan meses con mayores ingresos, debido a que sus ventas son estacionales, existen mes como Diciembre, Mayo y Junio donde sus ingresos son superiores comparados con los de otros meses.

### **1.3.2. Oportunidades**

Dentro de las oportunidades se puede mencionar:

- La mayoría de los negocios se encuentran ubicados en sectores estratégicos de la ciudad de Riobamba, por lo que la clientela puede acceder a los mismos fácilmente.
- El mercado riobambeño se encuentra creciendo constantemente tanto en población como en la demanda de productos y servicios.
- Existe nueva tecnología en el mercado que se encuentra al alcance de las empresas comercializadoras, esto permitirá mejorar sus operaciones y brindar una buena atención al cliente.
- Es posible conseguir fácilmente personal para atención al cliente para este tipo de empresas comercializadoras.

- Posibilidad de ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Los productos que se ofrecen cumple con las exigencias del mercado, la mayoría de negocios ofrecen productos innovadores y a precios convenientes.

### **1.3.3. Debilidades**

Como debilidad se encuentran los siguientes aspectos:

- La mayoría de negocios no manejan sistemas de inventarios permanentes para sus productos, algunos realizan inventarios ocasionalmente, cuando sospechan robos por parte del personal.
- Los controles internos para sus actividades son deficientes, esto se puede constatar en los negocios que no manejan ningún tipo de control interno, lo que constituye un grave riesgo.
- No se aceptan compras con tarjetas de crédito en algunos negocios, por lo que sus clientes se ven limitados al no contar con efectivo.
- En algunas ocasiones los ingresos de las empresas no cuadran con los registros de las ventas diarias.

- No existe un sistema de control de stock de las mercancías en las empresas comercializadoras, por lo que muchos negocios se quedan sin stock, mientras que en otras mercaderías poseen excesos. Algunas empresas incluso incurren en gastos de bodegaje innecesarios por no manejar un sistema de stock de productos.
- Los negocios emplean muy poca publicidad para darse a conocer en el mercado. Por lo que es difícil que la clientela los reconozca.
- No cuenta con tecnología para sus operaciones, esto se ve reflejado en algunos negocios donde la mayoría de operaciones las realizan manualmente, especialmente el caso de facturación.
- Mala administración por parte de los propietarios, lo que ha ocasionado que varios negocios presenten problemas financieros e incluso se encuentre al borde de la quiebra.
- No existe un seguimiento post-venta para conocer la satisfacción del cliente o incluso los productos que demandarán en el futuro.
- Las empresas comercializadoras no utilizan estrategias de venta como descuentos en días especiales, promociones o regalos por las compras superiores a determinado valor.

- No existen estudios de mercado actualizados realizados en la ciudad, por lo que resulta difícil conocer las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Falta de continua capacitación de los trabajadores, las empresas realizan capacitación a sus trabajadores únicamente al momento de su ingreso.
- Las locales comerciales no cuentan con sistemas de seguridad adecuados en caso de robo.
- La mayoría de negocios no poseen un seguro para sus mercancías o para el negocio en general, por lo que en caso de un desastre natural o robo están expuestos a perderlo todo.
- Las empresas no cuentan con una política de selección de proveedores de nuevos, ni de condiciones de pago mantenidas con los proveedores actuales.
- Los gastos realizados por los negocios no necesitan una aprobación, por lo que se puede incurrir en gastos innecesarios. Por otro lado tampoco se encuentra establecido un presupuesto fijo para los gastos ya sean mensuales o anuales.

- La mayoría de negocios no supervisan diariamente la hora de entrada y salida del personal, por lo que puede existir un rango de tiempo que se esté pagando a trabajadores sin haber laborado.
- El porcentaje de utilidad en las ventas no se encuentra establecido, el mismo queda a consideración de sus administradores o propietarios.
- No tienen definida una estructura jerárquica que delimite las obligaciones y responsabilidades de cada trabajador de las comercializadoras de prendas de vestir.

#### **1.3.4. Amenazas**

Algunas de las amenazas que se presentan son:

- El mercado es muy competitivo, ya que existen algunos negocios que ofrecen productos similares, debido a lo cual las empresas deben especializarse ya sea en costos o productos únicos.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, lo que ocasionaría que los negocios se queden con productos estancados.
- La competencia puede ofrecer productos de más bajo precio, sin embargo es importante analizar la calidad, la cual puede ser menor.

- Existen problemas externos no controlables para las empresas como son la inflación, la inestabilidad política y económica, entre otros.
- La entrada de nuevos competidores es una amenaza constante para los negocios comerciales de la ciudad de Riobamba.

#### **1.3.5. Matriz FODA**

La matriz FODA se basa en las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en las algunas empresas comercializadoras de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba. A continuación se muestra la misma:

**MATRIZ FODA DE EMPRESAS COMERCIALES DE LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA**



Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 29/09/2013



#### 1.4. PROBLEMÁTICA COMÚN

Una vez analizadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector comercial de prendas de vestir para de la ciudad de Riobamba, se conoció los problemas comunes que enfrentan día a día este tipo de negocio. A continuación se detallan:

- Ventas: La mayoría de negocios realizan sus ventas de contado, son pocas las empresas que aceptan compras con tarjetas de crédito, por lo que esto constituye un impedimento para el cliente al momento de la compra. Otro de los problemas presentados en ventas son los gustos de los clientes, así como la moda que ocasionan que muchos negocios se queden con ciertos productos estancados.

Por otro lado, los negocios no utilizan estrategias de venta como promociones o descuentos especiales, son muy pocos aquellos que realizan días de oferta donde ofrecen los productos a menor precio. Las ventas también deberían incluir el seguimiento post-venta para conocer la satisfacción del cliente, el cual no es realizado en la mayoría de organizaciones, son pocos las empresas que utilizan encuestas para conocer la satisfacción del cliente.

- Ingresos: Uno de los problemas más comunes que se presenta en la mayoría de empresas, en alguna ocasión, es cuando los ingresos no cuadrado con los registros de las ventas diarias, se han identificado

falencias en el registro de las mismas o robos atribuidos al personal o personas ajenas a la organización.

- **Gastos:** El problema que presentan las empresas en cuanto a gastos, es la falta de aprobación de los mismos, por lo que en muchas ocasiones se puede incurrir en gastos innecesarios para la organización. Por otro lado, algunas empresas no cuentan con un presupuesto fijo o un monto máximo para los gastos.
- **Utilidad:** La mayoría de negocios no establecen un porcentaje determinado de utilidad en las ventas, el mismo queda a consideración de sus administradores o propietarios, quienes en algunas ocasiones aplican un porcentaje de utilidad o muchas veces un valor monetario específico.
- **Inventarios:** El problema en algunas empresas se ve reflajado en la falta de sistemas de inventarios para sus productos; además no se encuentra establecida una política que defina cada que tiempo se realizará una toma física de los mismos, para comprobar que se encuentren de acuerdo a lo registrado en libros. Por otro lado, la mayoría de las comercializadoras no manejan un stock de mercancías, lo que inclusive puede incurrir en gastos de bodegaje innecesarios por no contar con un sistema de inventario adecuado.

- Proveedores: La mayoría de empresas analizadas no poseen una política de selección de proveedores, así como tampoco presentan condiciones de pago establecidas con cada uno de ellos.
- Administración: Una vez investigadas algunas empresas comercializadoras se puede concluir que existe un gran número que poseen una mala administración, lo que ha generado problemas financieros y posibilidades de quiebra de las mismas.
- Personal: Uno de los problemas que se presenta en muchas empresas es la capacitación a trabajadores, los cuales son capacitados únicamente al momento de su ingreso, es decir no reciben una capacitación constante. Otro de los problemas presentados en cuanto a personal es la carencia de la registro de la hora de entrada y salida del personal, lo que incluso ocasiona pagos excesivos a los mismos. Finalmente se encontró otro problema dentro de esta área, el cual se enfoca en las responsabilidades y obligaciones de cada trabajador, no existe una política establecida para las mismas ni una estructura jerárquica que la delimite.
- Tecnología: La mayoría de negocios analizados no poseen tecnología para sus operaciones, generalmente realizan procesos como la facturación o el registro de los inventarios manualmente, lo que en algunas ocasiones propicia que se generen fraudes.

- **Publicidad:** Después de conocer más de cerca algunos negocios se constató que muy pocos emplean publicidad para darse a conocer en el mercado, algunos argumentan que resulta costoso adquirirla y los beneficios obtenidos son pocos.
- **Seguridad:** En las empresas investigadas se verificó que las mismas no cuentan con un seguro para sus mercancías o para el negocio en general, según los propietarios el riesgo al que se exponen es bajo; mientras que el costo es alto; sin embargo en caso de un desastre natural o robo aquellos locales comerciales que no cuentan con sistemas de seguridad lo perderían todo.
- **Competencia:** El mercado en el que se desarrollan las empresas comercializadoras de la ciudad de Riobamba es muy competitivo, existen negocios que pueden ofrecer productos a más bajo precio, por lo que la competencia es bastante alta. Otro problema que se presenta es la entrada de nuevos competidores al mercado, día a día las organizaciones se enfrentan a esta situación, sin embargo son pocos los negocios que logran permanecer a través del tiempo.
- **Controles Internos:** La mayoría de negocios analizados no emplean controles internos en el desarrollo de sus actividades, existe un bajo porcentaje de empresas que si utilizan controles internos, los cuales en algunos casos son deficientes, por lo que no contribuyen a mejorar las operaciones de la misma.

## **2. CONTROL INTERNO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **2.1. CONTROL INTERNO**

#### **2.1.1. Definición**

El control interno es una necesidad administrativa de todo tipo de empresa, independientemente del tamaño, estructura y naturaleza de las operaciones; por lo que se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para las organizaciones. Además está diseñado para proporcionar seguridad razonable a los bienes y actividades de la misma.

“Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (MANTILLA, Control Interno - Informe Coso, 2005)

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 6 Sec. 400, denominada Evaluación de Riesgo y Control Interno, en el numeral 8 define al sistema del control interno como todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y

determinación de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. (SISTEMA EQUAL, 2013)

Finalmente se puede definir al control interno como un proceso formado por políticas y procedimientos, adoptados por la administración de una organización; con el fin de conseguir objetivos empresariales, brindar seguridad y confiabilidad a la información que se genere, así como promover eficiencia y eficacia en las operaciones.

#### **2.1.2. Importancia**

El control interno es importante en todas las empresas, debido a que mejora los procedimientos administrativos, contables y financieros de las mismas, evita riesgos y fraudes, además de proteger y cuidar los activos; logrando así una eficiencia y efectividad operativa. A su vez, el control interno propone una solución para evitar que los problemas administrativos y financieros de una empresa vuelvan a ocurrir en el futuro.

#### **2.1.3. Objetivos**

Entre los objetivos del control interno se puede mencionar los siguientes:

#### 2.1.3.1. Proteger los activos

El control interno brinda la seguridad de que los bienes de la empresa se encuentran protegidos y se aprovechan de manera eficiente para evitar que se incurra en desperdicios, así como pérdidas o fraudes.

#### 2.1.3.2. Obtener información financiera veraz y oportuna

Este proceso permite obtener información oportuna y confiable, para que a partir de la misma se puedan tomar decisiones correctas para la empresa.

#### 2.1.3.3. Promover la eficiencia en las operaciones

A través del control interno se promueve la eficiencia de la empresa para el logro de los objetivos y metas a corto y largo plazo.

#### 2.1.3.4. Cumplir con las leyes

Toda acción emprendida por una empresa se debe enmarcar dentro de las disposiciones legales del país; es así como el control interno ayuda a cumplir con leyes, reglamentos y normas gubernamentales propias de cada país bajo las cuales se encuentren sujetas las empresas. Cumplir con las leyes involucra asegurar que todas las

acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias. (GÓMEZ, 2001)

#### 2.1.3.5. Estimular el seguimiento de las políticas

El control interno busca que la empresa se apegue a los lineamientos establecidos por la administración, con el fin de mejorar la situación administrativa y financiera de la empresa.

### **2.1.4. Elementos del Control Interno<sup>4</sup>**

Los elementos son un conjunto de normas utilizadas para medir el control interno de la empresa, entre ellas podemos citar el ambiente de control interno, la evaluación del riesgo, las actividades de control gerencial, los sistemas de información contable y el monitoreo de actividades.

#### 2.1.4.1. Ambiente de control interno

El ambiente de control interno constituye la base de todos los demás elementos, debido a que integra todas las normas que deben seguir el personal de la empresa; además establece un entorno organizacional favorable a la práctica de valores y conductas apropiadas.

---

<sup>4</sup> Los elementos de control interno citados en la presente investigación corresponden a los principales, de acuerdo al criterio de diversos autores.



“El ambiente de control interno establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.” (MANTILLA, Control Interno - Informe Coso, 2005)

El ambiente presenta algunos factores como son:

- Integridad y valores éticos: Se debe establecer los estándares de comportamiento y conducta que se espera del personal, el establecimiento de los valores éticos y de integridad son responsabilidad de la alta dirección.
- Competencia del personal: Son las habilidades y conocimientos que debe poseer una persona para el desarrollo de las tareas encargadas de acuerdo al cargo que desempeña.
- Filosofía de los administradores y el estilo de operación: El estilo se refiere a la actitud de la Gerencia con respecto al desarrollo de las actividades; mientras que la filosofía afecta la manera de cómo la empresa es manejada, involucra la estructura organizacional, políticas y prácticas del recurso humano, entre otros.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: El personal utiliza su iniciativa para resolver problemas, así como los

límites de su autoridad; a cada persona se le asigna responsabilidades de acuerdo a su cargo.

#### 2.1.4.2. Evaluación del riesgo

Esta evaluación involucra un proceso para identificar y analizar los posibles riesgos que pueden existir en cada área, que se relacionen en la consecución de los objetivos; este proceso debe ser continuo y preventivo. Además existe una condición previa para evaluar los riesgos que es el establecimiento de objetivos.

#### 2.1.4.3. Actividades de control gerencial

Constituyen las políticas, sistemas y procedimientos que permiten identificar riesgos reales o potenciales para el logro de los objetivos empresariales. Dentro de las actividades de control se puede mencionar: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, segregación de funciones, controles físicos, entre otras.

#### 2.1.4.4. Información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar la información pertinente al personal, con el fin de que cada empleado conozca sus responsabilidades; la empresa debe poseer canales de comunicación

adecuados tanto internos como externos, ya que existe información que deberá ser presentada a los organismos de control y terceros interesados en el desarrollo de la empresa, por lo que la información deberá ser confiable, oportuna y útil.

#### 2.1.4.5. Supervisión o monitoreo

Es un proceso que implica vigilar constantemente el adecuado funcionamiento del sistema, con el fin de identificar aquellos ajustes necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Este elemento es ejecutado por la Auditoría Interna, parte del personal de la empresa, así como también por la Auditoría Externa<sup>5</sup>; las deficiencias que se encuentren en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores para que tomen las medidas necesarias en cada caso.

#### 2.1.5. Tipos de controles internos

El Control Interno presenta una clasificación de acuerdo a las áreas en las que se realizan como se muestra a continuación:

---

<sup>5</sup> La Auditoría Externa puede ser realizada por persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas, siempre y cuando sean calificadas para realizar dicho trabajo.

#### 2.1.5.1. Control Interno Contable

Se basa en la protección de los activos de la empresa, se refiere fundamentalmente a los procedimientos que se establecen relacionados a la actividad de contabilidad.

#### 2.1.5.2. Control Interno Administrativo

“La empresa busca la promoción de la eficiencia en la operación y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración” (PERDOMO, 2000). Este tipo de control también está destinado a salvaguardar los recursos de la empresa.

#### **2.1.6. Ventajas del Control Interno**

Entre las ventajas del Control Interno se puede mencionar:

- Al utilizar un adecuado sistema de control interno se presenta un menor margen de error.
- Evita generar desperdicios en la utilización de recursos.
- Se obtienen mejores resultados e incrementa la productividad y eficiencia de la organización.

- Se reducen los costos de la empresa, debido a un adecuado manejo de los recursos.
- Proporciona seguridad en las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.
- Reduce la posibilidad de fraudes por parte del personal y personas externas a la organización.
- Facilita el desarrollo de las Auditorías tanto internas como externas.
- Permite conseguir los objetivos y metas establecidas por la organización.
- Ayuda a medir el desempeño del personal y mejorarlo en los casos necesarios.
- Protege los recursos y bienes de la empresa, así como el adecuado uso de los mismos.

#### **2.1.7. Principios del Control Interno**

De acuerdo a Perdomo Moreno, en su libro Fundamentos de Control Interno, los principios del Control Interno son: separación de funciones de operación, custodia y registro, dualidad o pluralidad de personal en cada

operación. A continuación se explican cada uno de estos principios generales del control interno:

#### 2.1.7.1. Responsabilidad delimitada

Se debe fijar las responsabilidades de cada cargo y darlas a conocer a los interesados; las descripciones de funciones y procedimientos para cada puesto deben realizarse por escrito.

#### 2.1.7.2. Separación de funciones

Una adecuada segregación de funciones y deberes en la empresa, no permitirá que una sola persona controle todo el proceso de una operación.

#### 2.1.7.3. Uso de formas pre numeradas

Utilizar un documento pre numerado e impreso para operaciones importantes de la empresa, sobre todo aquellas que involucren salida o ingreso de efectivo y mercaderías; entre ellas se puede mencionar: recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de ingresos, comprobantes de egresos, entre otros. Asimismo, se debe mantener un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en orden numérico y archivado en un lugar seguro.

#### 2.1.7.4. Evitar el uso de dinero en efectivo

La salida de dinero en efectivo se debe realizar solamente para compras menores a través del fondo fijo de caja chica, el cual será previamente establecido por la administración de la empresa; con esto se evitará el uso del efectivo y posibles fraudes.

#### 2.1.7.5. Dualidad o pluralidad de personal en cada operación

En cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos, con el fin de evitar fraudes.

#### 2.1.7.6. Personal hábil y capacitado

Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia, reducir costos y obtener empleados más activos.

#### 2.1.7.7. Aplicación de pruebas de exactitud

Sirven para verificar las operaciones de la empresa y comprobar la exactitud de las mismas, se realizan de manera periódica y sorpresiva; con el fin de asegurar la corrección de posibles errores en las operaciones.

#### 2.1.7.8. Rotación de personal

Debe existir una rotación entre los empleados asignados a cada puesto, con lo que se reduce las posibilidades de cometer un fraude.

#### 2.1.7.9. Custodia y registro

Involucra los controles físicos que deben tener tanto los inventarios como los documentos de la empresa, así como la seguridad pertinente para los mismos.

### 2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### **2.2.1. Definición**

La gestión administrativa en una empresa constituye uno de los factores más importantes para el cumplimiento de los objetivos, es el proceso de diseñar y mantener un entorno, con el fin de cumplir eficientemente los objetivos específicos.



“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (MUÑIZ, 2000)

La gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar la planeación, organización, dirección y control de la misma, utilizando todos los recursos disponibles con el fin de alcanzar las metas propuestas.

### **2.2.2. Importancia**

La gestión administrativa es importante porque ayuda a construir una sociedad económicamente más estable, mejora las normas sociales y constituye una empresa más eficaz; además ocupa un papel primordial para la consecución de los objetivos. También permite identificar problemas y buscar una solución a los mismos, así como estrategias para lograr las metas y objetivos. La gestión administrativa adecuada ayuda al crecimiento de las empresas, además de un manejo adecuado de las políticas, lo que conducirá a un óptimo desarrollo de las empresas; en sí toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus actividades.

### **2.2.3. Objetivos**

Entre los objetivos de la Gestión Administrativa podemos mencionar:

- Brindar soporte en la planificación y control de las actividades.
- Encontrar las necesidades de financiamiento que requiere la empresa.
- Examinar la mejor combinación de fuentes de financiamiento que permitan satisfacer las necesidades de la empresa, de la forma más eficiente.
- Asegurar que la organización produzca bienes o preste servicios, de acuerdo a lo que fue creada.
- Alcanzar los objetivos planteados por los Directivos de la empresa.
- Analizar las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, entre otros.

#### **2.2.4. Funciones administrativas**

##### **2.2.4.1. Planeación**

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo

los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para ejecutarlo. (REYES, 2004)

La planeación consiste en elaborar un plan de acción para un objetivo específico de la empresa, empieza con la identificación de un problema y el análisis de las posibles soluciones en base a experiencias pasadas; para finalmente tomar la mejor solución y esbozarla en un plan de acción.

El plan de acción es un conjunto de pasos y tareas a realizarse en un periodo de tiempo específico, empleando cierta cantidad de recursos, con el fin de lograr un objetivo planteado previamente, en el mismo se asignan tareas a cada persona, se establece el plazo y se calculan los recursos a emplear.

La planeación es importante debido a que propicia el desarrollo de la empresa, reduce los niveles de incertidumbre, maximiza el tiempo y los recursos; por lo que contribuye a lograr los objetivos empresariales, además constituye la base para la organización, dirección y control. Las etapas de la planeación son las siguientes:

### Misión

Es la razón de ser o propósito de una empresa, debe incluir la necesidad a satisfacer, los clientes a los que se va a dirigir el bien o servicio y el tipo de producto o servicio a ofertar.

### Visión

Es hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, la imagen a futuro de la empresa, involucra las aspiraciones empresariales, hacia quienes quiere llegar la empresa y el tiempo en el que lo conseguirá.

### Objetivos

Son los resultados que espera alcanzar una empresa en un plazo determinado, sirven para guiar y coordinar las actividades de la misma; además de constituir una base para la evaluación de resultados.

### Metas

Son los logros que la empresa desea conseguir en el corto plazo, son cuantificables y medibles.

### Estrategias

Son las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa; además que las mismas generan una ventaja competitiva para la organización.

### Políticas

Son un conjunto de normas y reglas establecidas por la Dirección de una empresa, con el fin de mejorar las diferentes actividades que se realizan en la misma; estas normas pueden ser tanto para empleados, proveedores o clientes.

### Diagnóstico de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Este diagnóstico se lo realiza a través del FODA, que es una herramienta para conocer la situación interna de la empresa y el entorno externo en el cual se desarrolla la misma; con el fin de obtener un diagnóstico y tomar decisiones, se analiza la parte interna de la empresa a través de las fortalezas y debilidades, así como el aspecto externo mediante el análisis de las oportunidades y amenazas.

### Presupuesto

Es un plan de acción con cálculos anticipados de ingresos y egresos de cierta actividad de una empresa, para un determinado periodo de tiempo. (Wikipedia, 2013)

#### 2.2.4.2. Organización

La organización es un sistema de actividades cuyo fin es cumplir un objetivo específico, mediante la estructuración adecuada de los recursos que dispone la empresa; incluye determinar las jerarquías dentro de la empresa, la división y agrupación del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento de la misma.

“Organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.” (CHIAVENATO I. , 2007)

El proceso de Organización involucra las siguientes etapas:

### División del Trabajo

Consiste en la distribución de las diferentes tareas que se realizan en la empresa, aprovechando al máximo la capacidad y especialización de los empleados. A cada trabajador se le asigna ciertas actividades, para que una sola persona no realice todo el trabajo, con el fin de mejorar la eficiencia y mantener un adecuado control interno. La

división del trabajo tiene algunos beneficios como son el ahorro de costos y de tiempo, reducción de errores en el trabajo, mejora el ambiente laboral, entre otros.

### Unidad de mando

Consiste en que cada empleado debe rendir cuentas y recibir órdenes de un solo jefe o superior, con la finalidad de evitar cualquier conflicto de instrucciones ocasionado por la delegación simultánea de varios superiores a un solo trabajador. Este principio evita recibir órdenes contradictorias, que confundan al trabajador y debilita la estructura de la empresa; en caso de que no se cumpla con la unidad de mando, la autoridad, la disciplina, el orden y la estabilidad laboral se verán amenazados.

### Jerarquización

Establece un orden entre los colaboradores de la empresa, según el rango que cada persona ocupa en la misma, estableciendo así una red de autoridad; además permite que los trabajadores identifiquen la cadena de mando. En la mayoría de empresas se presentan tres niveles de jerarquización: directivo, mando medio y operativo.

El nivel directivo está formado por el Directorio, Presidente y Gerente General de la empresa; el nivel de mando medio está

compuesto por Gerentes, Jefes y Supervisores de los diferentes departamentos; mientras que en el nivel operativo están los empleados administrativos, operarios, obreros, entre otros. A medida que se asciende la autoridad es mayor, así como sus tareas.

### Departamentalización

Divide y agrupa las diferentes actividades de una empresa, en unidades específicas de acuerdo a una base o característica compartida. Estas unidades pueden estructurarse según varios criterios:

- Funcional: Agrupa las actividades según su función principal.
- Por producto: Es utilizado por empresas que manejan diversas líneas de productos, la división se realiza en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- Geográfica o por Territorios: Es empleado por empresas que se encuentran distribuidas a lo largo de un país o del mundo, la división se ejecuta de acuerdo al área en el que se desarrollan las actividades.



- Por clientes: Se aplica en empresas comerciales, su función consiste en crear unidades para atender a los distintos tipos de compradores o clientes.
- Por Proceso o Equipo: Es empleado en la industria, este agrupamiento de equipos en distintos departamentos proporciona una mayor eficiencia y ahorro de tiempo en las actividades.
- Por Secuencia: Se utiliza en empresas que trabajan sin interrupción, con el fin de controlar cada uno de los turnos que existen en la misma.

#### 2.2.4.3. Dirección

Es la ejecución de las etapas anteriores de la Gestión Administrativa; implica conducir, influir, guiar, capacitar y motivar al recurso humano de una empresa con el fin de que realicen las actividades de manera eficiente, para conseguir los objetivos planteados. La dirección presenta algunas etapas que son:

##### Toma de Decisiones

Es la selección que debe realizar el personal de una empresa entre dos o más alternativas, buscando siempre la más favorable para la

misma; involucra decidir lo que debe hacerse, quién debe hacerlo, cuándo se lo realizará y dónde se lo ejecutará; incluso en algunas ocasiones se trata hasta cómo se ejecutará. La toma de decisiones requiere de un análisis previo de las alternativas, así como responsabilidad en el proceso de decisión. Es recomendable que el análisis se lo realice conjuntamente con otros miembros de la empresa, es decir se realizará un análisis colectivo.

### Integración

Es la función de obtener y agrupar los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa, con el fin de lograr la eficiencia en el desempeño de las actividades; incluye los recursos materiales, así como los humanos. La integración debe proveer el personal adecuado para cada puesto de trabajo, así como provisionar los elementos necesarios para desarrollar las actividades propias de la empresa.

### Motivación

Son los estímulos o impulsos que recibe una persona, que le permiten desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo; una buena motivación consiste en hacer que cada persona cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque deseen hacerlo más no por obligación. Los directivos deben motivar al resto del personal de la

empresa a realizar cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera. El personal debe conocer que obtendrá beneficios personales por su trabajo y al mismo tiempo estará contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

### Comunicación

En toda empresa debe existir una buena comunicación, la cual consiste en el intercambio de pensamientos, información, ideas, u opiniones entre dos o más personas; con el fin de lograr un entendimiento mutuo y generar buenas relaciones humanas en el ambiente de trabajo. Es importante que la información que se transmite sea clara y comprensible, para evitar confusiones y lograr que las actividades se realicen efectivamente. Existen dos niveles de comunicación en la empresa:

- Interna<sup>6</sup>: Es la comunicación que se da en el universo mismo de la organización, es decir dentro de la empresa con sus empleados.
- Externa: Es la que se da con el ambiente externo de la empresa, es decir la sociedad, hacia el público en general, los clientes potenciales y proveedores.

---

<sup>6</sup> Las empresas inclusive pueden crear un departamento de Comunicaciones, el cual pertenece a un nivel de comunicación interna.

### Supervisión

Se refiere a la orientación en las actividades laborales, con el fin de mejorar el trabajo que realiza cada persona; consiste en recoger datos, analizarlos y someterlos a discusión con el fin de encontrar una solución al problema detectado. También involucra el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados, además se relaciona con la capacidad de mando.

En sí la supervisión busca mejorar la productividad de los empleados, optimizar los recursos disponibles, contribuir a mejorar las condiciones laborales; todo esto con el fin de obtener una mejor rentabilidad para la empresa.

#### 2.2.4.4. Control

Sirve para evaluar el rendimiento personal de los trabajadores, así como de la organización en general; con el fin de corregir las desviaciones y asegurar el logro de los objetivos planteados previamente. El control es un proceso cíclico, que se debe realizar constantemente en todas las áreas de la empresa, se clasifican de acuerdo al momento en el que se lo realiza, como se explica a continuación:

### Precontrol

Es el control preventivo o anterior a la acción, el objetivo es prevenir los problemas o eventos negativos que puedan afectar a la empresa, así como eliminar cualquier problema antes de que se realice el trabajo.

### Control Concurrente

Se lleva a cabo durante la acción, incluye dirección, vigilancia y sincronización de las actividades para detectar y corregir problemas, antes de que el costo de los mismos llegue a ser demasiado alto. Se relaciona con ciertos aspectos como el rendimiento del equipo de trabajo o con los departamentos.

### Control retroalimentativo

Se realiza cuando la actividad ha terminado, se basa en resultados anteriores para corregir problemas futuros; cuando se ejecuta este control el daño ya se encuentra realizado. En muchas ocasiones la retroalimentación es el único tipo de variable de control en las empresas.

El control incluye las siguientes etapas:

### Establecimiento de Estándares

Establece los criterios y estándares de evaluación o comparación que utilizará una empresa como modelo, guía o patrón en base a lo cual se efectuará el control. Existen algunas clases de estándares, entre las principales se puede mencionar metas y objetivos verificables.

### Medición de Resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

### Corrección

La acción correctiva se realiza en caso de que se presenten desviaciones importantes, las mismas se pueden corregir rehaciendo los planes, modificando las metas, o incluso mediante una mejor dirección. Es importante mencionar que en algunas actividades se admiten pequeñas desviaciones del estándar, mientras que en otras la más leve puede ser grave. Las medidas correctivas no toleran retrasos o excusas, se las debe implementar de inmediato, para evitar problemas mayores a la empresa.

### Retroalimentación

La retroalimentación aparece debido al establecimiento de medidas correctivas, mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. Esta etapa exige mediciones del desempeño y ejecuta la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos; además la retroalimentación sirve para realizar una replanificación.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS<sup>7</sup>**

Los principales riesgos que se presentan en una Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba son los siguientes:

##### **3.1.1. Fraude externo**

Efectuado por personas ajenas a la empresa, quienes han intentado adueñarse de los activos de la misma; este tipo de fraude se comete principalmente en inventarios que se encuentran al alcance de los clientes; además incluye asaltos, estafas y falsificaciones.

##### **3.1.2. Fraude en ventas**

Es un riesgo inherente que se presenta en la mayoría de empresas, al igual que en la Comercializadora de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba. El personal, así como la dirección de la misma puede falsificar el valor de las ventas diarias, en algunos casos con el fin de no declarar los impuestos generados por dichas ventas o para sustraer el dinero de las mismas.

---

<sup>7</sup> Los principales riesgos encontrados en la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, fueron obtenidos mediante una entrevista a sus propietarios, donde se expuso cada uno de estos.



### **3.1.3. Fraude en el pago de nómina**

Este riesgo involucra el pago excesivo de sueldos al personal, pueden existir casos de trabajadores que no laboran las horas completas de su jornada, sin embargo reciben su sueldo completo sin el descuento de las horas no trabajadas.

### **3.1.4. Fraude en facturas**

La anulación de facturas cobradas es uno de los fraudes que se presenta en este tipo de negocios. El personal encargado de la facturación puede anular una factura que ha sido cobrada previamente, con el fin de sustraerse el dinero; esto sucede porque no existe una segregación de funciones en esta actividad.

### **3.1.5. Gastos excesivos**

La empresa puede estar generando gastos excesivos en algunos rubros como en el servicio telefónico; los empleados pueden utilizar el teléfono para fines laborales, más no para llamadas personales, salvo casos de emergencia. Estos gastos excesivos generan menores utilidades para la empresa.

### **3.1.6. Uso indebido del efectivo**

El personal puede emplear el efectivo que generan las ventas diarias, para fines ajenos a la empresa; en algunas ocasiones este dinero es devuelto al finalizar el día, mientras que en otras el dinero es sustraído.

### **3.1.7. Incidentes de los inventarios**

El incendio de la bodega, daño de la mercancía por malas condiciones climáticas o desastres naturales son algunos de los riesgos a los que están expuestos los activos de una Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos. Por otro lado, al encontrarse ubicado el negocio en la ciudad de Riobamba, cerca del volcán Tungurahua, existe un riesgo bastante alto de sufrir una explosión volcánica, lo cual afectaría a los activos de la empresa.

### **3.1.8. Riesgo de quiebra**

Todas las empresas, al igual que la comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, están expuestas a este tipo de riesgo, si la empresa no genera las utilidades y el efectivo suficiente como para mantener en marcha el negocio puede existir un riesgo de quiebra.

### **3.1.9. Riesgo de iliquidez**

Implica la posibilidad de no asumir un pago por falta de liquidez de la empresa, este pago puede ser a proveedores o a una entidad bancaria.

## **3.2. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO**

A continuación se describen los controles mínimos que se propone aplicar a las operaciones que posee una Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba, como una medida de prevención a los riesgos expuestos anteriormente:

### **3.2.1. Controles internos a aplicarse**

#### **3.2.1.1. Toma física de inventarios**

La finalidad de este control es determinar la existencia física de la mercadería que se encuentra en las bodegas y a su vez comparar con las existencias de los registros contables; para finalmente analizar las diferencias encontradas en la toma, ya sean sobrantes o faltantes de inventarios. La toma física de inventarios también involucra constatar el estado y las condiciones de seguridad en las que se encuentran los bienes de la empresa, este trabajo involucra una

planificación, de quién lo realizará, dónde se lo ejecutará y cómo se va a cerrar este proceso.

#### 3.2.1.2. Segregación de funciones

En la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, ningún individuo llevará a cabo todas las actividades de una misma operación. Este tipo de control se aplicará a los ciclos de venta, inventarios y compras.

“Toda transacción debe ser realizada en cuatro etapas: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe correr a cargo de empleados o departamentos relativamente independientes.” (La gran Enciclopedia de la Economía, 2013)

#### 3.2.1.3. Control de caja

Este control se realizará mediante un arqueo de caja, por una persona designada previamente.

“Es la verificación espontánea de los dineros recibidos por el cajero, es un examen especial que se hace con el fin de: Verificar la idoneidad de los registros contables. Constatar que los valores monetarios físicos en poder del encargado de la caja estén en la cantidad exacta.” (AUDITORES, CONTADORES Y CONSULTORES FINANCIEROS, 2013)

#### 3.2.1.4. Uso de formas pre numeradas

En la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos se recomienda utilizar formas pre numeradas para documentos importantes de la empresa, como es el caso de facturas, órdenes de compra, comprobantes de egresos y recibos. La numeración deberá constar tanto en el documento original como en la copia, además se llevará un archivo de control de dichos documentos, el mismo que estará a cargo de una persona del área administrativa, quien será el responsable en caso de pérdida o deterioro de algún documento.

#### 3.2.1.5. Seguro contra incendio

Otro tipo de control que se propone implementar será contratar un seguro contra incendio para el inventario, además se puede contratar algunas coberturas adicionales contra daños o desastres naturales por ejemplo: lluvia, inundación, temblor, terremoto, erupción volcánica y riesgos de la naturaleza en general.

#### 3.2.1.6. Rotación de personal

Este control interno involucra el desplazamiento del personal a nuevos puestos, con el fin de ampliar sus conocimientos en diversas actividades, disminuir errores y evitar que se cometan fraudes por parte del personal. Ningún empleado deberá tener a su cargo durante

un tiempo mayor a un año, tareas que presenten una mayor probabilidad de irregularidades; para lo cual los trabajadores deberán rotar a nuevos puestos de acuerdo al período de tiempo previamente establecido.

#### 3.2.1.7. Uso de un reloj marcador

El uso de un reloj marcador contralará la asistencia al trabajo y puntualidad del personal al inicio de la jornada laboral en la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos. Este control permitirá obtener un registro del tiempo laborado por cada empleado, con lo que se podrá pagar el salario justo a cada uno de ellos; además verificará el tiempo que el personal se encuentra fuera de la empresa dentro de la jornada laboral.

#### 3.2.1.8. Autorizaciones para emitir cheques

La autorización para emitir cheques es un tipo de control que proporcionará confiabilidad en la emisión de los mismos, además de generar un registro y control de los pagos realizados a nombre de la empresa. Para esto se asignará una persona responsable de la autorización, quien tendrá ciertas actividades específicas relacionadas al control.

Para la emisión de un cheque siempre debe existir un soporte, como son las facturas por pagar a proveedores; la persona responsable de la emisión de cheques deberá verificar que exista el soporte respectivo, además deberá colocar en el cheque el mismo valor del soporte y en beneficiario del cheque el mismo nombre que aparece en la razón social del membrete de la factura.

#### 3.2.1.9. Presupuesto de Gastos Administrativos

Es un cálculo anticipado de los gastos administrativos que puede tener la empresa en el lapso de un año, este presupuesto comprenderá aquellos gastos que no están incluidos en la compra de la mercadería, la comercialización de los mismos y el financiamiento que puede necesitar la empresa. A través de este control se establece el valor máximo a gastar para estas funciones, el cual se lo deberá dar a conocer a los empleados encargados de dichas actividades.

### **3.2.2. Ventajas de la aplicación de los Controles Internos**

#### 3.2.2.1. Toma física de inventarios

Entre las ventajas de la toma física de inventarios se puede mencionar que permite llevar un control riguroso sobre las existencias de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y

adultos en la ciudad de Riobamba, además identifica diferencias en caso de existirlas y analiza las causas que originaron las mismas.

#### 3.2.2.2. Segregación de funciones

Este control es beneficioso para la empresa porque permite detectar errores involuntarios que pueden ocurrir en una transacción, además ayuda a prevenir los fraudes planeados por parte de los empleados.

#### 3.2.2.3. Control de caja

El beneficio del control de caja realizado a través del arqueo es que es un método sencillo para verificar la cantidad de dinero disponible en caja en un determinado momento; además permite identificar sobrantes o faltantes de efectivo, así como el correcto uso del mismo. Este método ayuda a prevenir los fraudes por parte del personal encargado de la caja.

#### 3.2.2.4. Uso de formas pre numeradas

La ventaja de utilizar formas pre numeradas es mantener registros de las operaciones de la empresa como por ejemplo de ventas, compras y gastos; estos documentos sustentarán toda operación que se lleve a cabo en las áreas descritas anteriormente y permitirá un



ordenamiento en las actividades, además de un control sobre las mismas.

#### 3.2.2.5. Seguro contra incendio

La ventaja de contratar un seguro contra incendios es que los bienes asegurados estarán protegidos por los riesgos contemplados en la póliza; se tiene la seguridad de que en caso de ocurrir algún incendio, el bien asegurado va a ser recuperado por la empresa. En el caso de contratar las coberturas adicionales la empresa quedará protegida ante un posible desastre natural.

#### 3.2.2.6. Rotación de personal

La rotación del personal es beneficiosa para la empresa ya que ayuda evitar el fraude, disminuye los errores que puedan ocurrir en ciertos cargos, además ayuda al personal a descubrir nuevas habilidades o destrezas; así como también permite que el personal de la empresa interactúe con nuevos equipos de trabajo, otorga igualdad de condiciones a los trabajadores para poder rendir en diferentes áreas de la empresa.

#### 3.2.2.7. Uso de un reloj marcador

El uso de un reloj marcador es un control beneficioso que permitirá obtener el tiempo real trabajado por cada persona, por lo que evitará que la empresa incurra en gastos de personal excesivos; generando así disciplina en los empleados, debido a que controla la puntualidad y las horas trabajadas.

#### 3.2.2.8. Autorizaciones para emitir cheques

La ventaja de este control es que permite normar los procedimientos necesarios para la emisión y pago de los cheques de la empresa; además proporciona seguridad en la elaboración de los mismos y reduce el riesgo de fraude por parte del personal de la empresa.

#### 3.2.2.9. Presupuesto de Gastos Administrativos

El uso de un presupuesto de gastos administrativos es beneficioso para la empresa porque determina en forma anticipada una proyección de los gastos anuales que se tendrán, además incentiva la optimización de los recursos económicos; lo que genera una mayor eficiencia en las operaciones.

### **3.2.3. Proceso de Implementación del Control Interno**

#### **3.2.3.1. Toma física de inventarios**

La toma física de inventarios se realizará de manera selectiva de acuerdo a las líneas de mercadería que posee la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos, por ejemplo: ropa de bautizo, ropa deportiva, ternos de vestir, suéteres, entre otros. Las personas encargadas de esta toma serán designadas por la administración de la empresa; para lo cual previamente se establecerá un cronograma con las fechas de realización de la toma, además se realizará algunas tomas ciertos días al azar.

La toma física se llevará a cabo en las bodegas en donde se encuentren las mercaderías a ser analizadas, el horario será establecido previamente por la dirección de la empresa; mediante un memorándum se notificará la fecha de la toma, la hora y el lugar, a las personas designadas a realizarlo.

Las personas encargadas deberán asistir en la fecha y lugar señalado para realizar la toma de inventario, a las mismas se les dará las indicaciones respectivas. Una vez concluido el proceso físico de la toma de inventarios, se realiza un informe, a través del cual se verificará la cantidad inventariada con el saldo que se tiene en los registros. Dentro del informe constarán las novedades encontradas al

momento de realizar la toma de inventarios, además se incluirá un comentario sobre el estado físico de la mercadería, así como la seguridad de las mismas.

En caso de encontrar diferencias, los faltantes de mercadería se cobrarán en partes iguales al personal de bodega y proporcional al tiempo de vinculación con esta área; mientras que los sobrantes de mercadería, se ingresarán al sistema para la cuenta respectiva. Además se analizará las causas que originaron este sobrante.

#### 3.2.3.2. Segregación de funciones

Este proceso se aplicará para los ciclos de venta, inventarios y compras. En inventarios, la separación de funciones se llevará a cabo entre custodia y quien lleva el registro de los mismos; es decir se necesitará dos personas: un bodeguero para la parte física de los inventarios y una persona que lleve los registros respectivos.

Para las ventas la segregación se realizará entre quien factura y quien cobra, para esto se necesitarán dos personas: una encargada de la facturación y entrega de los productos y otra encargada de recibir el pago correspondiente a dicha venta. La persona que cobra deberá verificar que la factura se encuentre bien elaborada, con precios y cantidades reales, una copia de esta factura se quedará con la persona que recibe el pago. En el caso de anulación de facturas se debe

contar tanto con el original como con la copia, además se deberá justificar la anulación de la misma.

En las compras se debe separar las funciones de registro y recepción de la mercancía. El bodeguero en este caso será el responsable de recibir los productos de acuerdo a las cantidades facturadas; mientras que otra persona se encargará del registro respectivo de acuerdo a la cantidad y al costo de cada uno de los productos.

#### 3.2.3.3. Control de caja

Se realizará por medio de un arqueo de caja, para esto se determinará una fecha y hora, en la cual ante la presencia del custodio de la caja y de la persona encargada del arqueo, se registrará todo el efectivo de caja, tanto en billetes como en monedas, se sumarán todos estos valores y se compararán con el registro de las ventas diarias hasta la hora señalada, basándose en las copias de las facturas.

Finalmente se preparará el acta de arqueo, en donde se detallará si existió algún faltante o sobrante de efectivo, la misma deberá ser firmada por el custodio y la persona que realizó el arqueo. Si existe un excedente de efectivo, ese valor debe ser depositado junto con el valor de las ventas al finalizar el día; mientras que en caso de un faltante, el mismo será repuesto ese mismo día junto con el valor de la venta diaria.

#### 3.2.3.4. Uso de formas pre numeradas

Los documentos pre numerados que se utilizarán en las ventas son las facturas. Cada venta debe tener su respectiva factura, siguiendo un orden específico con la numeración pre impreso; en el caso de la anulación de una factura se debe contar con la original y la copia de la misma en el archivo de las facturas.

Para el caso de las compras se manejarán órdenes de compra previamente numeradas; cada compra que ingrese a la bodega deberá estar acompañada de una orden de compra además de la factura respectiva para su posterior contabilización. En el caso de los gastos se empleará un comprobante de egreso cuando se entregue dinero en efectivo, el mismo seguirá una numeración y será firmado por la persona que recibe y la que entrega el dinero.

Todos estos documentos serán archivados para su control por parte del personal administrativo, además esta persona será el encargado de notificar a su superior en caso de pérdida o extravío de algún de estos documentos.

### 3.2.3.5. Seguro contra incendio<sup>8</sup>

Para contratar el seguro contra incendio se deberá elegir una compañía de seguros que ofrezca una póliza que se acople a las necesidades de la empresa. Entre las aseguradoras que poseen este servicio en la ciudad de Riobamba se encuentran: QBE Seguros Colonial y Seguros Sucre, además para la contratación se puede utilizar un bróker de seguros, entre los cuales se tiene como opción a: KCER S.A. y a Puente y Asociados Cia. Ltda.

Se deberá analizar las coberturas que ofrece el servicio, los bienes a asegurar y el valor por el cual va a ser asegurado; para de esa forma calcular el valor de la prima que se deberá pagar por el mismo. Además se analizará el valor de la cobertura contra desastres naturales, como una opción adicional para contratarla.

### 3.2.3.6. Rotación de personal

Para realizar la rotación del personal se debe conocer cuáles son los conocimientos y habilidades que posee cada trabajador; de acuerdo a eso se elaborará el cronograma de rotación. Los puestos más críticos que deberán rotar son cajeros y facturación, los mismos que podrán ser cambiados por atención al cliente o algún cargo de la parte administrativa. Otro personal que deberá rotar es el encargado de

---

<sup>8</sup> La elección de la empresa aseguradora con la que se contratará la póliza contra incendio, quedará sujeta a la decisión de los propietarios y administradores de la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba.

bodega, para evitar cualquier equivocación que pueda ocurrir en sus actividades o algún intento de fraude.

#### 3.2.3.7. Uso de un reloj marcador

Todos y cada uno de los trabajadores deberán registrar su asistencia personalmente a través del reloj marcador, que se ubicará en la puerta de entrada de la empresa, tanto al inicio de la jornada como al finalizar la misma; así mismo a la hora de almuerzo deberán registrarse al momento de salir como al ingresar. Es importante mencionar que este procedimiento es personal, en caso de que algún empleado no registre su entrada o salida deberá justificar la misma con el Gerente de la empresa.

#### 3.2.3.8. Autorizaciones para emitir cheques

La elaboración de los cheques estará a cargo del financiero de la empresa, quien los realizará en base al soporte como son las facturas por pagar a proveedores; antes de elaborar el cheque se deberá verificar que la deuda sea real, además de comprobar que existan los fondos disponibles en el banco para cancelarla.

La Gerencia de la empresa será responsable de autorizar la emisión del cheque, para lo cual deberá revisar la documentación de soporte y comparar que el cheque haya sido elaborado por el mismo monto y



a nombre de la misma razón social que aparece en la factura. Para el caso de la fecha se deberá revisar la política de crédito que se mantiene con dicho proveedor, y contabilizar el número de días de crédito a partir de la recepción de la mercadería y la factura.

Una vez autorizada la emisión del cheque, el financiero deberá llevar un registro de los cheques emitidos, donde constará el monto, la fecha, el nombre del beneficiario y el justificativo por el que se lo realizó. Para dejar constancia de la entrega del cheque el beneficiario deberá firmar la recepción del mismo y en caso de que no sea entregado físicamente sino depositado se deberá adjuntar el comprobante de depósito como soporte del pago realizado.

#### 3.2.3.9. Presupuesto de Gastos Administrativos

La elaboración del presupuesto estará a cargo del financiero de la empresa, para lo cual primero se deberá analizar las partidas que conformarán el mismo, como son: suministros de oficina, servicios públicos, teléfono, fax, seguros de activos y otros.

Estas partidas se proyectarán basándose en el gasto que se mantuvo el año anterior, sin embargo se deberá considerar el valor de la inflación para el presupuesto; adicionalmente se deberá incluir un valor por varios, el cual quedará a criterio del financiero y el Gerente de la empresa, este valor será utilizado para gastos que no se

encuentran especificados. Una vez proyectadas las partidas se deberán sumar y se obtendrá el valor total del presupuesto de gastos administrativos, la cual será la base sobre la que se llevarán a cabo todos los gastos administrativos de la empresa.

### 3.3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### **3.3.1. Establecimiento de la Misión**

Atender las necesidades del vestir de la sociedad riobambeña de niños y adultos, proporcionando a sus clientes ropa, calzado y accesorios de calidad; ofreciendo así una variedad de productos al cliente. Siendo reconocidos en el mercado local por la diferenciación en costos, la calidad de sus productos y la excelente atención al público.

#### **3.3.2. Establecimiento de la Visión**

Ser un negocio líder en el mercado riobambeño, que se distinga por proporcionar productos de alta calidad, costos accesibles, innovación constante y excelente atención a los clientes; para satisfacer las necesidades de los consumidores, cautivando así la lealtad de los mismos y contribuyendo con el desarrollo de la ciudad y el país.

### **3.3.3. Objetivos propuestos**

- Ofrecer a la clientela mercadería que satisfaga las necesidades del vestir; destacándose por la buena calidad, precios accesibles junto con una buena atención al momento de la compra.
- Fidelizar a los clientes y garantizar su satisfacción con los productos ofrecidos por la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba.
- Crecer de manera continua en las operaciones, con el propósito de obtener mejores resultados para financiar el desarrollo de la empresa.
- Obtener reconocimiento en el mercado local como una empresa líder en ventas.
- Fomentar el desarrollo de la sociedad riobambeña mediante la apertura de nuevas oportunidades laborales y la extensión de beneficios al personal.
- Generar una acción responsable hacia los recursos naturales mediante el reciclaje y conservación de la naturaleza.

### **3.3.4. FODA**

El análisis FODA de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, comprende tanto los aspectos internos como externos, que a continuación se detallan:

#### **3.3.4.1. Fortalezas**

Entre las fortalezas de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba podemos encontrar:

- Buena atención al cliente.
- Las prendas de vestir y accesorios destinados para la venta son de alta calidad.
- Cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado local.
- Ofrece modelos exclusivos.
- Posee precios accesibles a los consumidores.
- Cuenta con una variedad de modelos y precios en sus diferentes líneas de mercadería.
- Durante su permanencia en el mercado ha conseguido clientes leales.

#### 3.3.4.2. Oportunidades

Dentro de las oportunidades se puede mencionar:

- Se encuentra ubicado en un buen sector comercial de la ciudad de Riobamba.
- El mercado riobambeño se encuentra creciendo constantemente.
- Existe nueva tecnología disponible en el mercado para este tipo de negocios.
- La mercadería se acopla a las exigencias del mercado.

#### 3.3.4.3. Debilidades

Como debilidades se puede destacar:

- El negocio emplea poca publicidad.
- No existen controles internos para sus actividades.
- No se aceptan compras con tarjetas de crédito.
- La gestión administrativa realizada no es la adecuada.
- No cuenta con tecnología de punta para sus operaciones.

#### 3.3.4.4. Amenazas

Las amenazas que presenta este negocio son:

- El mercado es muy competitivo, ya que ofrece productos similares.
- La competencia ofrece productos de más bajo precio, sin embargo la calidad de los mismos es menor.
- Problemas externos no controlables como: inflación, inestabilidad política y económica, entre otros.
- Entrada de nuevos competidores al mercado.

3.3.4.5. Matriz FODA<sup>9</sup>

<sup>9</sup> La matriz FODA fue elaborada basándose en los datos obtenidos de la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, mediante la entrevista realizada a sus propietarios.

### **3.3.5. Políticas a aplicarse**

#### **3.3.5.1. Políticas Organizacionales**

La administración de la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos será la encargada de constituir y mantener la estructura organizacional de la misma; todo cambio o modificación que se realice deberá ser aprobada por el Gerente. Otra de las políticas a implementarse será la presentación de los presupuestos para el próximo año en el mes de Diciembre, el Gerente General juntamente con el Financiero serán los encargados de la elaboración.

Otra política que se aplicará es mensualmente evaluar, por parte del Gerente, el trabajo realizado por cada uno de los empleados durante el mes; dando como resultado el mejor empleado del mes, quien recibirá un reconocimiento especial.

Los trabajadores nuevos al momento de su ingreso serán informados sobre las políticas que mantiene la compañía; además es importante mencionar que estas políticas serán revisadas anualmente, en caso de actualización o creación de una nueva política, se deberá comunicar a todo el personal de la empresa.



Es responsabilidad de cada trabajador, llevar un control adecuado de la documentación asociada a sus funciones, los mismos que deberán conservarse en buen estado y actualizados.

Los bienes inmuebles de propiedad de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos, recibirán el mantenimiento respectivo con el fin de precautelar su buen estado de presentación y conservación.

Cualquier irregularidad o novedad que se presente en el trabajo deberá ser notificada al superior inmediato, quien tomará las acciones respectivas para evitar que la misma cause daños a la empresa o al personal.

#### 3.3.5.2. Política Salarial

Cada trabajador recibirá mensualmente la remuneración correspondiente al cargo que desempeñe en la empresa, el día 5 de cada mes; juntamente con los beneficios correspondientes de Ley. Es importante mencionar que todos los empleados serán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los aumentos salariales se realizarán como consecuencia de la evaluación del desempeño y de la situación financiera de la empresa, exceptuando las disposiciones gubernamentales que existan o se creen.

Para el pago de horas extras, las mismas deberán tener un soporte que las sustente, como es el informe de las horas trabajadas emitido por el reloj marcador; este pago será autorizado por el Gerente General de la empresa. Por otro lado, el pago de viáticos será autorizado de igual manera por el Gerente; para realizar un viaje se deberá contar con autorización previa, y para el reembolso de gastos se debe tener las facturas correspondientes.

La empresa otorgará adelantos del sueldo al personal hasta un monto máximo del 50%, a partir del día 20 de cada mes. Este tipo de préstamo se deberá solicitar al Financiero de la empresa, teniendo en cuenta que el valor solicitado será descontado al momento del pago mensual correspondiente.

#### 3.3.5.3. Políticas de Operaciones

El horario de operaciones de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, es de 9:00 a.m. a 19:00 p.m., de lunes a sábado; cada trabajador laborará ocho horas diarias como establece la Ley, además contará con una hora para el almuerzo, los empleados gozarán de dos días de descanso a la semana. Todo trabajador recibirá capacitación al momento de su ingreso a la empresa.

Todo el personal que labora en la empresa deberá asistir puntualmente y con su uniforme respectivo; en caso de no contar con el uniforme será considerado como una falta, al completar tres faltas se aplicará una amonestación por escrito. De igual manera en caso de tres tardanzas sin justificación, se emitirá una amonestación escrita.

El uso de llamadas telefónicas debe ser breve y para fines laborales, en caso de llamadas personales deberán ser limitadas; las llamadas personales a celulares deberán ser realizadas solamente en caso de emergencia y previa aprobación de su superior.

Los empleados tienen prohibido divulgar información confidencial de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos a proveedores, clientes o cualquier persona ajena a la empresa; cada persona debe proteger la confidencialidad de la información que posee a su cargo.

Todo el personal debe desempeñar su trabajo con responsabilidad, esmero y honestidad, además deberán cumplir a cabalidad las tareas asignadas; se deberá evitar el desperdicio de materiales y suministros en el puesto de trabajo, así mismo no se permite la venta de artículos de índole personal dentro de la empresa. Los empleados deberán cumplir con las políticas establecidas por la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos.

En caso de falta al trabajo por enfermedad los empleados deberán presentar el certificado correspondiente avalado por su médico de cabecera, cuando corresponda a uno o dos días; en caso de tres días o más, el mismo deberá ser avalado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Todos los trabajos de mantenimiento o remodelación que se realicen a las instalaciones físicas, se deberán efectuar en horarios de menor impacto en la atención a los clientes.

#### 3.3.5.4. Política de compras

Las adquisiciones se deberán realizar oportunamente, todas las compras deberán estar avaladas por una orden de compra, la cual será emitida por la persona encargada de adquisiciones, en la misma que se detallará la cantidad y descripción de los productos.

Se buscará obtener siempre los menores costos y la mejor calidad, para lo cual se realizará un análisis de proveedores, tanto en costos como en calidad; de este análisis se conseguirá el proveedor que más le convenga a la empresa, al cual se le comprará la mercancía. Es importante mencionar que la empresa tiene como política comprar únicamente productos nacionales, es decir aquellos que hayan sido elaborados en el país.

Se deberá negociar términos de pago de treinta días o más con todos los proveedores; mientras que para el caso de aquellos proveedores que exijan el pago de contado, se deberá solicitar un descuento por el mismo. Se llevará un registro respectivo de los términos de pago actuales que se manejan con cada proveedor.

#### 3.3.5.5. Política de Atención al Cliente

Los clientes serán atendidos en un lugar adecuado, como son las instalaciones de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba. El objetivo es brindar una cálida atención a los clientes utilizando normas de cortesía, amabilidad, cordialidad y respeto.

#### 3.3.5.6. Políticas de Vacaciones

Las vacaciones son un derecho de los empleados, las cuales son consideradas un descanso remunerado; cada empleado contará con quince días de vacaciones, incluidos los días no laborables, a partir del primer año de trabajo. Aquellos empleados que hayan trabajado más de cinco años consecutivos, gozarán adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, hasta llegar a un máximo de 30 días. Las vacaciones se podrán acumular hasta tres años y gozarlas en el cuarto año, de no hacerlo se perderá el primer año de vacaciones; las mismas deberán ser programadas por lo

menos con tres días de anticipación, presentando una solicitud al Gerente.

#### 3.3.5.7. Política de Venta

Todas las ventas que se realicen deberán ser facturadas y canceladas de contado; por otro lado existe la opción de que el cliente pueda separar su prenda de vestir con el 50% del valor y retirarla en un plazo máximo de quince días siempre y cuando haya terminado de pagarla.

En caso de que el cliente no está satisfecho con los productos comprados, éstos pueden ser cambiados en un plazo máximo de ocho días con la factura respectiva; mientras que el dinero de la venta no será devuelto por ningún motivo.

#### 3.3.6. Estrategias a aplicarse

Las estrategias a aplicarse en la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, se basarán en la diferenciación de costos, además se ofrecerá a la clientela diferentes calidades de productos con el fin de que puedan escoger el que más les convenga.

Una de las estrategias que ha utilizado la Comercializadora de prendas de vestir de niños y adultos en la ciudad de Riobamba es fidelizar a sus clientes, esto lo ha conseguido con el paso de los años y se espera

mantenerlo a futuro. El objetivo de esta estrategia es mantener a los clientes actuales e incrementar nuevos, esto se logrará ofreciendo productos de alta calidad y precios por debajo de los de la competencia; para obtener los costos menores se deberá realizar el análisis de proveedores y negociar con aquellos que ofrezcan las mejores condiciones.

Otra de las estrategias es vincular a los clientes con los productos que posee la Comercializadora de prendas de vestir de niños y adultos en la ciudad de Riobamba, esto se lo conseguirá mediante la exhibición de los mismos; semanalmente los exhibidores presentarán nuevos modelos o colores de mercancía, además en la atención al cliente se le dará a conocer todas las variedades de productos que se encuentran disponibles de acuerdo a los requerimientos.

Atraer nuevos clientes mediante promociones, es una de las estrategias a aplicarse, se realizará descuentos de hasta el 20% en días especiales por ejemplo un martes de cada mes. Otra de las promociones que se aplicará es el obsequio de productos por la compra de determinada mercadería; así mismo se puede incentivar el aumento de las ventas con sorteos o rifas, para lo cual cada cliente recibirá un boleto por cada cierto monto de compras. Adicionalmente se ofrecerá cupones de descuento a aquellos clientes cuyas compras superen un valor determinado.

Otra estrategia que se ha venido empleando en la comercializadora de prendas de vestir, es incluir todos los productos que se necesitan para

complementar el atuendo ya sea del niño o adulto; con lo que el cliente puede comprar todo y en un solo lugar, evitándose gastar más tiempo y dinero.

Una de las estrategias a aplicar será lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, con el fin de lograr una gran acogida por parte de la clientela y hacerlo conocer rápidamente.

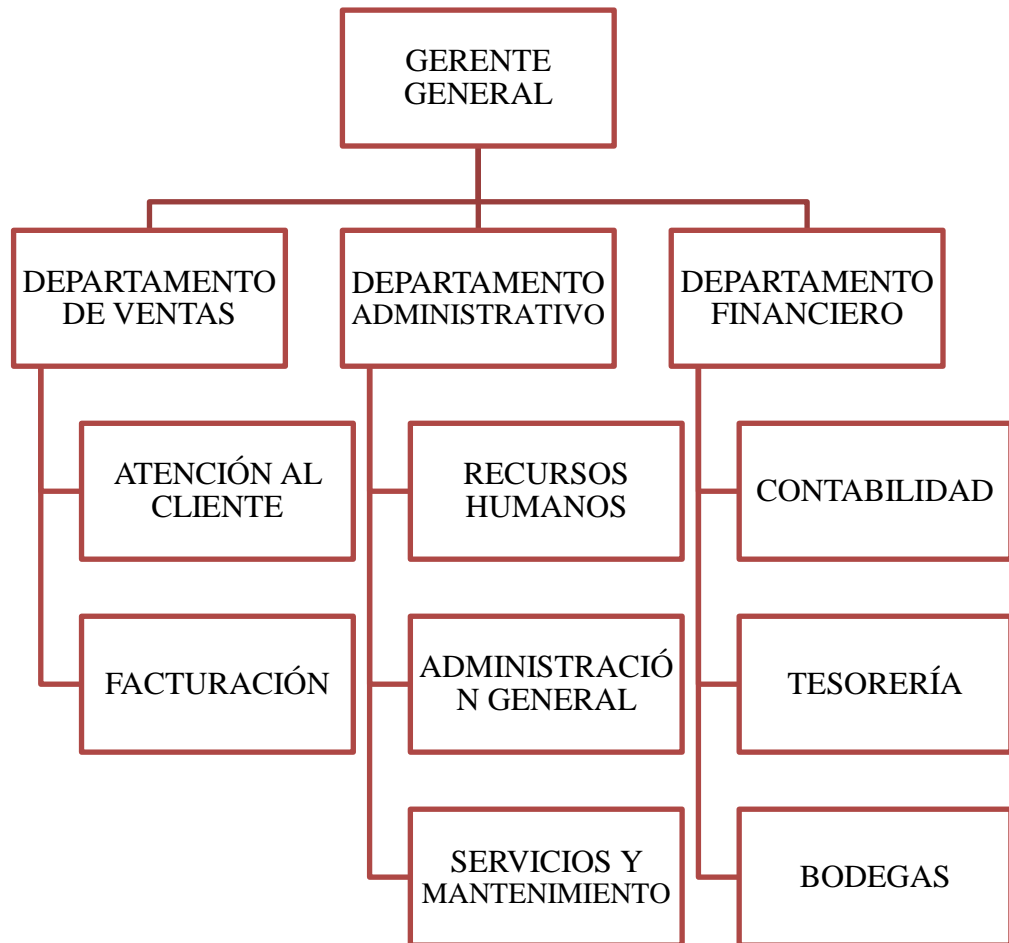
Utilizar la tecnología para dar a conocer los productos, es otra estrategia a emplear; para lo cual se utilizará el internet y redes sociales para promocionar la mercadería, así como los descuentos y promociones que presente la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos.

### **3.3.7. Estructura Organizacional**

En la estructura organizacional de la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba se puede evidenciar la unidad de mando existente para cada persona dentro de la empresa, además presenta la jerarquización de la misma. Esta estructura a su vez divide y agrupa las diferentes actividades de la empresa a través de la departamentalización. A continuación se expone el organigrama correspondiente a la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba, el mismo ha sido elaborado basándose en la investigación realizada y los datos obtenidos:



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
**ALMACÉN CERVANTES**



Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 15/06/2013

Fuente: Almacén Cervantes

## **4. IMPACTO FINANCIERO**

### **4.1. PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN**

A continuación se sistematiza los procesos que han variado debido a los controles internos implementados, correspondientes a la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, los cuales involucran las siguientes áreas:

- Área de Adquisiciones
- Área de Comercialización
- Área de Nómina y Recursos Humanos

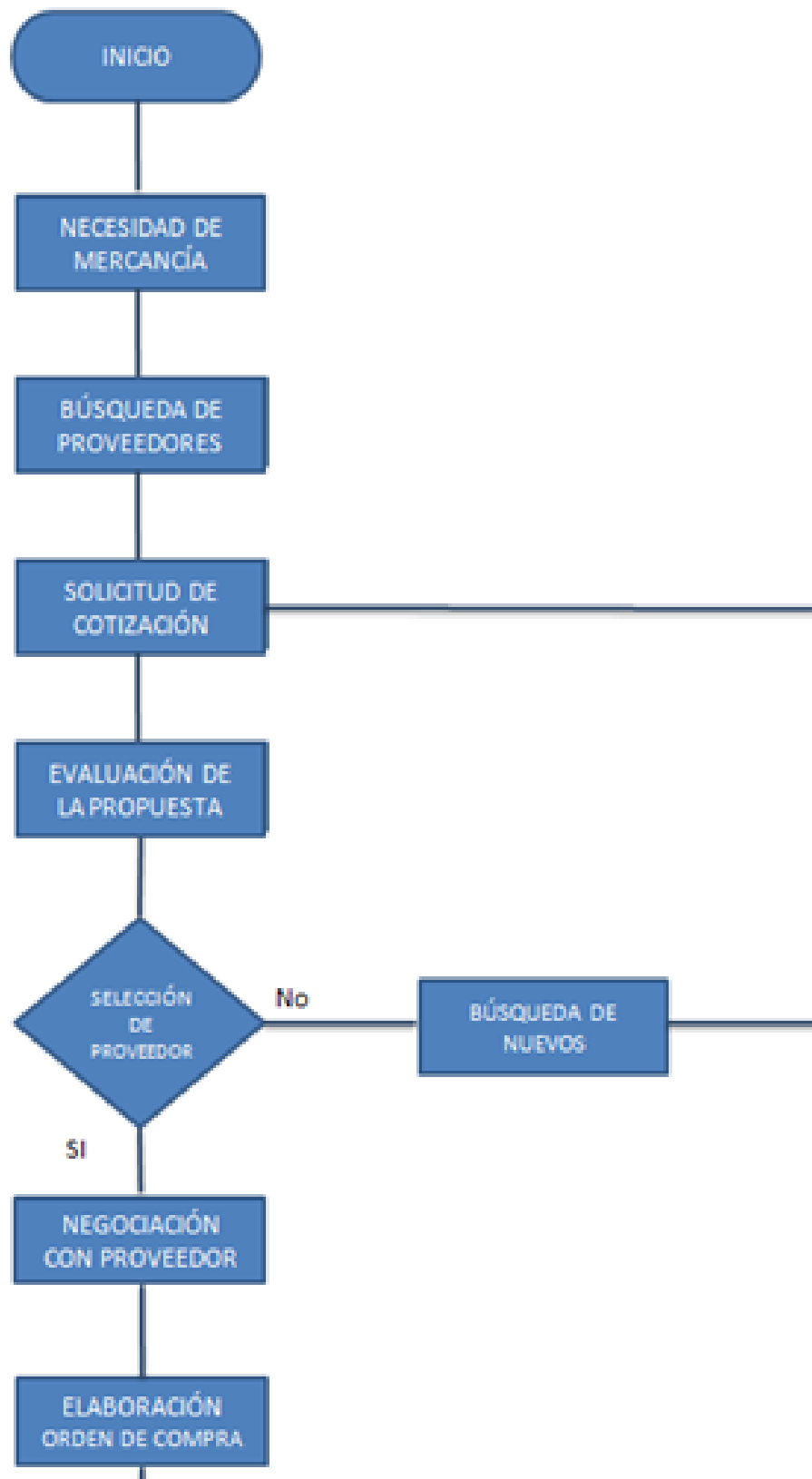
#### 4.1.1. Sistematización Área de Adquisiciones

PROCESO DE ADQUISICIONES			
N°	Actividades	Control Interno	Responsable
1	Necesidad de mercancía verificada en los registros y físicamente	Toma Física de Inventarios	Administración
2	Búsqueda de proveedores en el mercado	Segregación de funciones	Compras - Administración
3	Solicitar la cotización de la mercancía requerida a los proveedores		Compras - Administración
4	Evaluación de la propuesta presentada por los proveedores en precios y calidad	Segregación de funciones	Compras - Administración
5	Selección del proveedor que presente la mejor oferta	Segregación de funciones	Compras - Administración
6	Negociación de términos y condiciones de pago con el proveedor		Administración
7	Elaboración de la Orden de Compra	Uso de formas pre numeradas	Compras
8	Enviar al proveedor la Orden de Compra		Compras
9	Recepción de la mercadería en bodega	Segregación de funciones	Bodeguero
10	Verificación de los productos entregados por el proveedor con la Orden de Compra y la factura		Bodeguero
11	Registro de la mercadería recibida juntamente con la factura	Segregación de funciones	Contabilidad
12	Agendar el pago a proveedores		Contabilidad
13	Elaboración de la Solicitud de Emisión de Cheques para el pago a proveedores	Uso de formas pre numeradas	Contabilidad
14	Autorización para emitir los cheques a proveedores	Autorizaciones para emitir cheques	Gerente
15	Pago de la factura correspondiente al proveedor		Contabilidad

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 29/07/2013

Fuente: Almacén Cervantes

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES**

Continúa en la siguiente página



Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 19/09/2013

Fuente: Almacén Cervantes

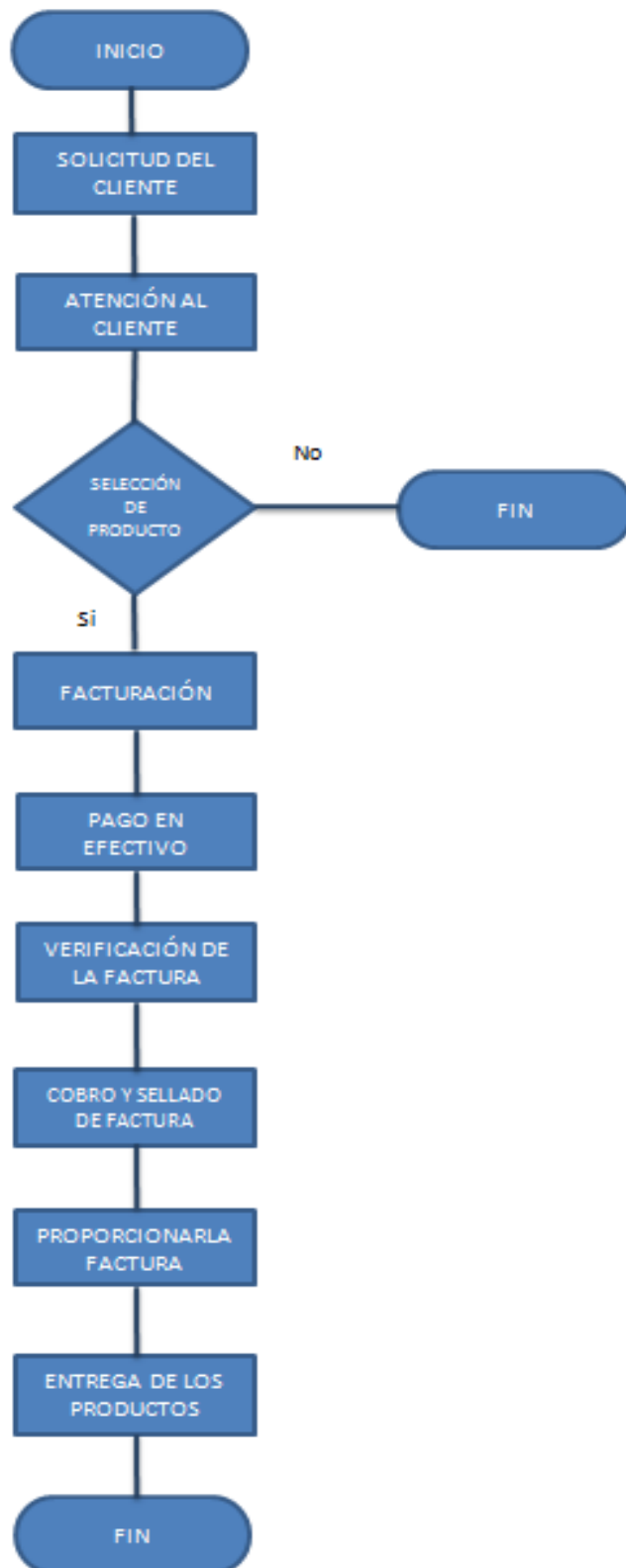
#### 4.1.2. Sistematización Área de Comercialización

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN			
Nº	Actividades	Control Interno	Responsable
1	Solicitud de los productos por parte del cliente		Cliente
2	Atención al Cliente por el personal de mostrador y atención al cliente	Segregación de funciones	Personal de Atención al Cliente
3	El cliente selecciona los productos a comprar		Cliente
4	Se realiza la facturación de los productos escogidos por el personal de atención al cliente	Uso de formas pre numeradas	Personal de Ventas y Facturación
5	El cliente paga en efectivo al cajero		Cliente
6	El cajero verifica que la factura se encuentre bien elaborada	Segregación de funciones	Cajero - Tesorería
7	El cajero cobra el valor de la factura y coloca el sello de cancelado en la misma	Control de Caja	Cajero - Tesorería
8	El cliente proporciona la factura al personal de mostrador		Cliente
9	Entrega al cliente de los productos facturados y cancelados	Segregación de funciones	Personal de Atención al Cliente

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 30/07/2013

Fuente: Almacén Cervantes

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 21/09/2013

Fuente: Almacén Cervantes

### 4.1.3. Sistematización Área de Nómina

PROCESO DE NÓMINA			
N°	Actividades	Control Interno	Responsable
1	Ingreso del personal a la empresa	Uso del Reloj Marcador	Personal de la empresa
2	Informar las políticas y estrategias de la empresa	Rotación del personal	Gerente
3	Verificación de las horas mensuales realmente trabajadas a través del reporte del reloj marcador	Uso del Reloj Marcador	Contabilidad y Gerente
4	Elaboración de los roles pagos del personal de la empresa		Contabilidad
5	Elaboración de la Solicitud para emisión de cheques	Uso de formas pre numeradas	Contabilidad
6	Autorización para la emisión de cheques	Segregación de funciones	Gerente
7	Pago al personal de la empresa	Segregación de funciones	Contabilidad

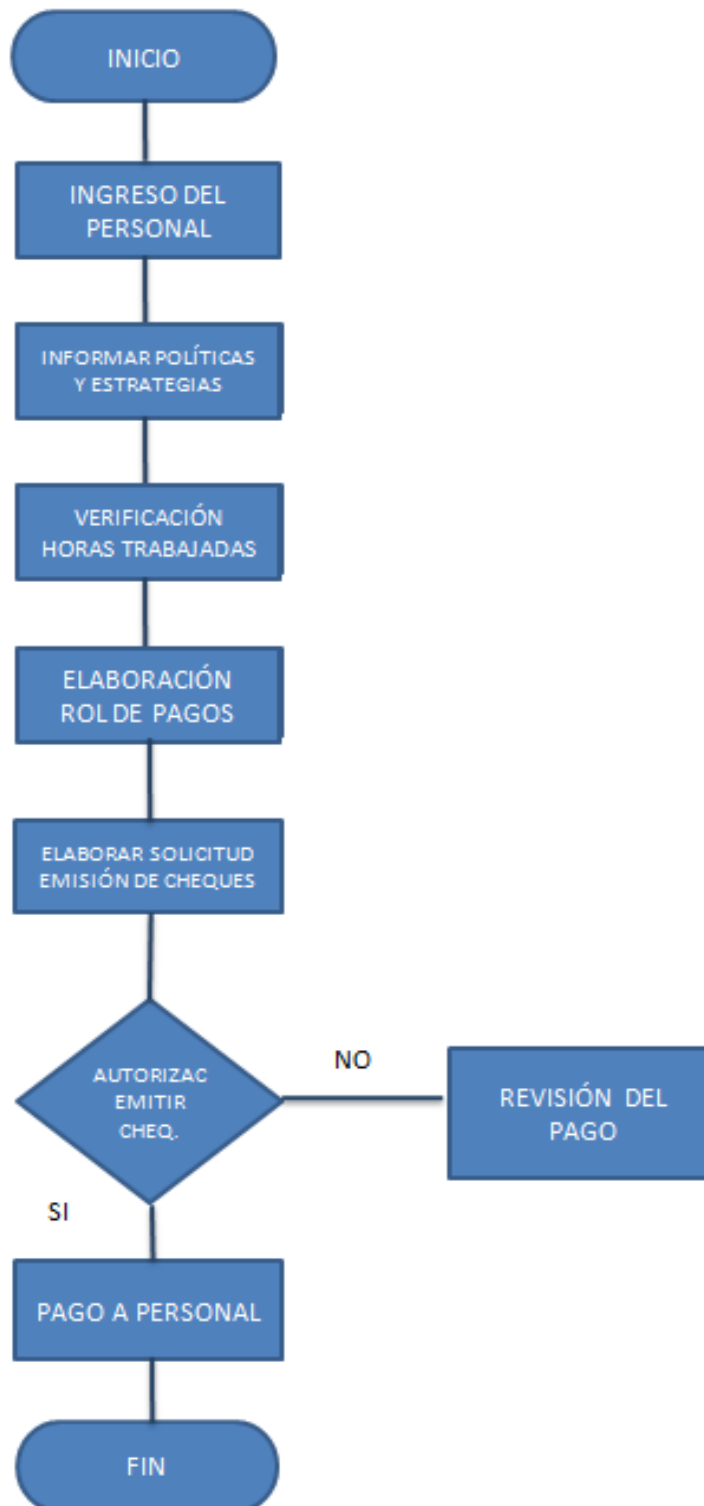
Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 2/08/2013

Fuente: Almacén Cervantes



## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE NÓMINA



Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 23/09/2013

Fuente: Almacén Cervantes

#### 4.2. EFECTOS FINANCIEROS A FUTURO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Al utilizar la toma física de inventarios como un control interno para la empresa Comercializadora de prendas de vestir de niños y adultos, se pretende disminuir los fraudes en el inventario; especialmente aquellos casos que se presentaban como faltantes de mercadería, los cuales debían ser asumidos por la empresa como una pérdida. Así mismo con esto se busca controlar las condiciones físicas y de seguridad que poseen las mercaderías, para evitar la pérdida del valor económico de los inventarios a futuro. El impacto que se alcanzará es disminuir aquellas pérdidas que se registraban anteriormente, ya sea por el deterioro de la mercadería, el robo o sustracción de las mismas; lo que generaría menores gastos para la empresa, otorgando así una mejor utilidad a la misma.

La segregación de funciones busca disminuir aquellos fraudes que se pueden dar cuando una persona lleva a cabo todas las actividades de una misma operación; en el aspecto financiero, generaría resultados reales de las operaciones de la empresa, sin asumir pérdidas que no corresponden a las operaciones, inclusive la utilidad puede incrementarse, en caso de que este control interno sea puesto en práctica adecuadamente.

El control de caja mediante el arqueo permitirá controlar aquellos faltantes de efectivo que puedan suscitarse durante la jornada laboral; el impacto que genera para la empresa Comercializadora de prendas de vestir de niños y adultos es

recuperar el dinero faltante, ya que existirá una persona encargada de la custodia de la caja, quien deberá responder por el efectivo, así la empresa no asumirá estas pérdidas. En sí este control salvaguardará los recursos monetarios de la empresa.

El utilizar formas pre numeradas, como un control interno, generará un gasto adicional para la empresa, sin embargo es importante incurrir en el mismo ya que permitirá ordenar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa; además servirán de sustento de toda operación realizada y existirá un registro para controlar los mismos.

En el caso de las órdenes de compra como documento pre numerado, permitirá verificar que la mercadería que ingresa a la bodega se encuentre de acuerdo a lo solicitado; cada orden de compra emitida, corresponde a una necesidad o faltante de mercadería, por lo que al ingresar los productos en bodega, se estará abasteciendo de productos que van a rotar adecuadamente, con esto se podrá mantener el mínimo de capital invertido en inventarios, lo que disminuirá los costos de mantenimiento en bodegas de la mercadería.

Por otro lado, los comprobantes de egresos permitirán controlar aquellos gastos que se presenten en la empresa y a su vez ajustarlos de acuerdo al presupuesto del año, evitando así generar mayores gastos de los presupuestados. El impacto financiero que generará en la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos es que los gastos de la empresa no superen los proyectados, dando así una utilidad igual o parecida a la pronosticada para el año.

Al utilizar el seguro contra incendio como un control se incurrirá en un gasto para la empresa, este gasto es pagado por anticipado y por todo el año que estará cubierta la empresa mediante la póliza de seguros, por lo que el gasto será devengado mes a mes hasta completar el año. En el impacto financiero es importante mencionar que este gasto puede disminuir la utilidad de la empresa, sin embargo en caso de algún siniestro permitirá que la empresa recupere sus activos.

La rotación del personal permitirá que las personas conozcan y aprendan sobre diferentes áreas, además evitará los fraudes que puedan ocurrir en la empresa; este tipo de control genera que la empresa no dependa de una persona para cierta actividad, porque su trabajo podrá ser realizado por cualquier otro empleado. El impacto financiero es que las actividades de la empresa no se verán afectadas, en caso de que falte alguna persona, por lo que no existirán pérdidas monetarias para la misma, en caso de que una persona no asista al trabajo o renuncie.

El uso de un reloj marcador para controlar la asistencia y las horas laboradas por el personal, permitirá que los gastos ocasionados por el pago de los sueldos al personal se ajuste más a las horas realmente laboradas. El impacto que se espera alcanzar es evitar el pago excesivo de sueldos al personal, por el contrario se espera pagar lo justo de acuerdo a su jornada laborada; al controlar las horas que laboran las personas se mejorará el tiempo productivo de cada una de ellas, con lo que se puede realizar las actividades de mejor manera e inclusive presentar una mejor imagen la empresa. Por otro lado la compra de un reloj marcador incrementará la cuenta propiedad, planta y equipo de la empresa, por lo que esta compra representará un egreso de efectivo para la misma.

Las autorizaciones para emitir cheques permitirán controlar que existan los fondos suficientes para realizar dicho pago, así como verificar que los pagos realizados sean efectuados oportunamente para no incurrir en gastos adicionales de intereses. El impacto que generará para la empresa es evitar fraudes que se puedan llevar a cabo, mediante el pago de facturas que no existan o el pago a personas que no corresponden; con esto se espera pagar adecuadamente a los proveedores, de acuerdo a los plazos establecidos con ellos en las negociaciones.

El presupuesto de gastos administrativos busca controlar los gastos en que incurrirá la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos durante el año. El impacto financiero que se espera alcanzar es asignar un valor a los gastos correspondientes al año y que los gastos reales no superen a los proyectados previamente; si los gastos se mantienen de acuerdo a lo proyectado la rentabilidad de la empresa será la esperada o inclusive mayor.

De acuerdo a las políticas organizacionales establecidas para los bienes inmuebles de conservación mediante el mantenimiento adecuado, lo que se pretende es obtener un mayor valor en caso de la venta de dichos bienes. El impacto financiero se generaría al vender los bienes a un mayor valor del que se encuentra en libros, lo cual sería considerado como un ingreso adicional para la empresa, mejorando la utilidad de la misma.

Dentro de las políticas de operaciones, al limitar el uso de las llamadas telefónicas se estará controlando los gastos que estas ocasionen, con el fin de reducir los gastos excesivos ocasionados por este servicio.

La política de compra, de mantener negociaciones con los proveedores y obtener crédito ayudará financieramente a la empresa, ya que no solicitará préstamos bancarios, sino que utilizaría el crédito de los proveedores que es más conveniente porque no generan interés durante el plazo negociado. Así los gastos financieros de la empresa disminuirán, y la empresa se financiera con crédito de proveedores sin intereses.

Al implementar las estrategias de promociones en ciertos productos, lo que se buscará es rotar ciertas mercaderías que se encuentren estancadas en cuanto a ventas. El porcentaje de utilidad en las ventas de dichos productos disminuirá, sin embargo se recuperará más rápidamente el dinero invertido en dicho producto, generando una mayor liquidez para la empresa.

Los efectos que pretenden alcanzar los controles internos y la Gestión Administrativa a implementarse en la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, son disminuir los fraudes que se pueden presentar en la empresa, obtener una mejor rentabilidad, renovar los procesos administrativos, incrementar la liquidez y conseguir mejores utilidades para la empresa.

#### 4.3. EFECTOS CUALITATIVOS A FUTURO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Con la implementación del Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa para la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, los efectos cualitativos que se obtendrán son:

- Integrar al personal de la empresa con las políticas de la misma.
- Obtener oportunamente los resultados de la empresa y comparar con lo planificado.
- Promocionar a la empresa a través de los clientes satisfechos.
- Fidelizar e incrementar nuevos clientes, con lo que se conseguirá mejorar la participación en el mercado.
- Mejorar y estimular el desempeño del personal en las diferentes áreas.
- Conseguir información real de la empresa.
- Generar una buena imagen de la empresa frente a los clientes y proveedores.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Lograr transparencia en las operaciones de la empresa.

- Optimización de tiempo y recursos en las actividades realizadas diariamente.
- Incrementar la satisfacción de los clientes, en cuanto a la atención y los productos.

#### 4.4. LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Al implementar un sistema de control interno y gestión administrativa en una Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, también se pueden presentar ciertas limitaciones que a continuación se detallan:

- El sistema de control interno proporcionará un cierto grado de seguridad razonable, el cual no equivale al 100%, debido que el sistema se encuentra afectado por otros factores externos.
- La aplicación del Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa no involucra que la empresa pueda estar libre de errores o irregularidades.
- El exceso de controles internos puede demorar y confundir al personal en la realización de ciertas tareas.
- Puede existir violación u omisión de la aplicación del Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa por parte de la alta dirección de la empresa.



- Después de implementar el sistema de control interno y gestión administrativa se debe realizar una retroalimentación continua; en caso de que no se realice oportunamente, pueden existir fallas o errores.
- El sistema de control interno y las políticas establecidas depende del factor humano, por lo que pueden verse afectadas por un error de concepción, criterio o interpretación.
- Si las nuevas políticas implementadas en la empresa no son comunicadas oportunamente al personal de la misma, no cumplirán con el objetivo para el cual fueron creadas.

#### 4.5. PROYECCIÓN FINANCIERA

Para realizar la proyección financiera correspondiente al año 2013 de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, se basa en los datos obtenidos previamente del ejercicio del año 2012.

Los cuales se exponen a continuación:

- Ventas: \$ 84.000
- Costo de Ventas: \$ 37.800.
- Gastos en Ventas: \$ 1800
- Gastos Administrativos: \$ 2760
- Otros Egresos: \$ 1000 correspondiente a gastos extraordinarios de publicidad y mejoramiento del negocio.

- Gastos Financieros: \$ 800 equivalen al monto pagado anualmente por intereses de préstamo.

Con todos estos datos se procedió a elaborar el Estado de Resultados Integrales para el año 2012, calculando la utilidad bruta en ventas como una diferencia entre los ingresos y el costo de ventas; en el caso de la utilidad operativa se la obtuvo restando de la utilidad bruta en ventas tanto los gastos de ventas como administrativos; una vez determinada la utilidad operativa se disminuye los valores correspondientes a otros egresos y gastos financieros, al mismo tiempo se le adiciona el valor correspondiente a otros ingresos; para finalmente obtener la utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores, con esta utilidad se calculó el 23% de Impuesto a la Renta y el 15% de Participación a Trabajadores.

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>	<b>2012</b>
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	84.000
COSTO DE VENTAS	37.800
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>46.200</b>
GASTOS DE VENTAS	1.800
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.760
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>41.640</b>
OTROS INGRESOS NETOS	0
OTROS EGRESOS NETOS	1.000
GASTOS FINANCIEROS	880
<b>UTILIDAD ANTES IMP. Y PART.</b>	<b>39.760</b>
PARTICIPACION EMPLEADOS	5.964
IMPUESTO A LA RENTA	7.773
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26.023</b>

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 21/08/2013

Fuente: Almacén Cervantes

Así mismo, se obtuvo algunos datos de la empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, los mismos que permitieron elaborar el Estado de Situación Financiera de la empresa para el año 2012. A continuación se detallan los datos:

- Efectivo y Equivalentes: \$ 1.765
- Inventarios: \$ 22.000
- Pago por adelantado a proveedores: \$ 6.500

- Otros gastos pagados por anticipado: \$ 200
- Propiedad, Planta y Equipo: \$ 68.00
- Depreciación Acumulada: \$ 27.200
- Cuentas por pagar comerciales: \$ 1.200
- Obligaciones bancarias a corto plazo: \$ 200
- Impuestos por pagar: \$ 8.273
- Beneficios a empleados por pagar: \$ 6.358
- Dividendos por pagar: \$ 3.500
- Deuda Bancaria a Largo Plazo: \$ 2.198
- Capital: \$ 19.813
- Reserva Legal: \$ 2.200
- Utilidad años anteriores: \$ 1.500

A partir de todos datos proporcionados por la empresa, se procedió a clasificarlos en activos, pasivos y patrimonio, analizando además de donde provenían cada uno de ellos. En el caso de los activos y pasivos se procedió a sumar todas las cuentas correspondientes a ese grupo; lo mismo se realizó para el caso del Patrimonio aumentando adicionalmente la cuenta Utilidad del Ejercicio con el valor obtenido anteriormente en el Estado de Resultados Integrales. Es así como se obtuvieron los siguientes datos que se presentan:

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2012</b>
<b>ACTIVOS</b>	
Efectivo y equivalentes	1.765
Inventarios	22.000
Anticipo a Proveedores	6.500
Gastos Pagados por Anticipado	200
<b>Total ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>30.465</b>
Propiedad, Planta y Equipo	68.000
-Depreciacion Acumul.	27.200
<b>TOTAL ACTIVO PPE</b>	<b>40.800</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>71.265</b>
<b>PASIVOS</b>	
Cuentas por pagar Comerciales	1.200
Obligaciones Bancarias a C/P	200
Impuestos por Pagar	8.273
Beneficios a empleados por pagar	6.358
Dividendos por pagar	3.500
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.531</b>
Deudas Bancarias L/P	2.198
<b>Total PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.198</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>21.729</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL	19.813
RESERVA LEGAL	2.200
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	1.500
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.023
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>49.536</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>71.265</b>

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 22/08/2013

Fuente: Almacén Cervantes

A partir de los datos y los Estados Financieros correspondientes al año 2012, se proyecta el Estado de Resultados Integrales y el Estado de Situación Financiera para el año 2013, de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba. Para la proyección se toma en cuenta que el Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa propuesto para la empresa ha sido implementado y se encuentra funcionando en perfectas condiciones. Los supuestos utilizados en la proyección son los siguientes:

- Incremento de las ventas en un 15% debido a la implementación del Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa, lo que ha mejorado la imagen de la empresa y generados nuevos clientes, durante el año la empresa se ha dado a conocer en el mercado riobambeño, por lo que sus ventas han aumentado.
- Para los costos de venta se mantiene el mismo porcentaje del año 2012, el cual equivale al 45% con respecto a las ventas. Este porcentaje se lo obtuvo a través del análisis vertical realizado al Estado de Resultados Integrales, donde se dividió el valor de costo de ventas para el valor total de ingresos.
- Los gastos de venta disminuirán en un 13% con relación al año anterior debido a los controles internos utilizados para evitar el fraude, así como por las políticas y las nuevas estrategias implementadas.
- Los gastos de administración aumentarán debido a la contratación del seguro contra incendios, como una medida de control interno implementado; sin

embargo se asume que los demás rubros de este gasto disminuirán en un 35%, con relación al año 2012.

- Dentro de otros egresos, se considerará gastar el mismo valor del año anterior, debido a que este valor se ha mantenido durante los últimos años de operaciones de la empresa.
- Otros ingresos corresponde al valor recibido por los intereses generados de las inversiones.
- Los gastos financieros para el año 2013 serán calculados de acuerdo a la tabla de amortización, basándose en una tasa activa fija de 22% para los dos años que durará el préstamo.
- Los efectivos y equivalentes del efectivo se calcularán basando en la fórmula de la caja mínima, para esto se establece un periodo de 15 días para los gastos.

Caja mínima = ((Costos de venta + Gastos Administrativos + Gastos de Venta) / 360) \* # Días que sustentarán los gastos.

- Para calcular los inventarios se utilizará los días promedio de inventario, los cuales asumimos que disminuirán en un 30% en relación al año 2012. Se estima que disminuirán, debido a que los productos no pasarán tanto tiempo en el inventario de la empresa, gracias a las estrategias de venta que se han aplicado.

- Los Directivos de la empresa han decidido invertir en el año 2013 \$ 14.000, a una tasa de interes del 5% ofrecido por el Banco.
- El valor de anticipo a proveedores aumentará en un 37%, considerando el aumento en las compras a proveedores.
- El valor de gastos pagados por anticipado aumentará debido a la contratación de la póliza de seguro contra incendio para el siguiente año. Se asume que el valor de la póliza será el mismo del año 2013.
- En propiedad, planta y equipo se destinarán \$ 2.000 de la utilidad del ejercicio del año anterior para la compra del reloj marcador, así como para proporcionar mayor seguridad y aumentar la tecnología existente en la empresa, esto se realizará por decisión de los Ejecutivos de la empresa.
- Para las cuentas por pagar comerciales, se asumirá que los días promedio de cuentas por pagar aumentan a 30, debido a las políticas implementadas con proveedores y las negociaciones realizadas.
- Se espera que la empresa durante el año no adquiera deudas bancarias a corto plazo.
- Los beneficios a empleados será el mismo porcentaje del año anterior. A pesar del incremento de las ventas, no se contratará personal adicional, esto se debe a que se controlará el uso eficiente del tiempo laborado por los trabajadores. Es



decir, se tendrá menos tiempo improductivo, con lo cual se puede atender a las ventas proyectadas y no será necesario contratar más personas.

- Se destinara el valor de \$ 6.023 para repartir como dividendos a los socios de la empresa, debido a una decisión por parte de la Gerencia.
- Las deudas bancarias a largo plazo disminuirán debido a la cuota pagada durante el año.
- Reserva Legal: Se mantiene el mismo valor del año 2012.
- Se disponen \$ 4000 para incrementar en la utilidad de años anteriores. De igual manera, esta decisión es tomada por los ejecutivos de la empresa.

Basándose en todos estos supuestos se proyecta el Estado de Resultados Integrales correspondientes al año 2013, para la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, como se detalla a continuación:

- Ventas: Para obtener el valor de esta cuenta se tiene presente el incremento de las ventas en un 15% con relación al año anterior, por lo que se multiplica el valor de ventas del año 2012 por 1.15 lo que equivale a \$ 96.600 que corresponde el nuevo valor de ventas.
- Costos de ventas: Como se estableció previamente los costos de venta se mantienen en el mismo porcentaje del año 2012, es decir 45% con respecto a

las ventas; para obtener el valor del año 2013 se multiplicó el valor de ventas previamente obtenido por 45%, dando como resultado \$ 43.470.

- Gastos de Venta: Este valor se lo obtiene multiplicando el valor de gastos de ventas del año 2012, por un 87% que equivale el gasto de venta del año 2013, según los supuestos utilizados.
- Gastos de Administración: Para conocer este valor primero se debe obtener el 65% de los gastos de administración correspondientes al año 2012, lo que equivale a \$ 1.800 a este monto se le adiciona el valor del seguro contra incendios a contratar que es de \$ 2.000 obteniendo así un valor total de \$ 3.800 para gastos de administración del año 2013.
- Otros ingresos: Corresponde al interés ganado por las inversiones colocadas en el presente año, el valor se obtiene multiplicando el valor de inversiones por la tasa pagada por el banco la cual equivale al 5%.
- Otros egresos: Según los supuestos utilizados se considerará el mismo valor del año anterior, por lo que el monto es de \$ 1.000.
- Gastos financieros: Se calculan basándose en la deuda a largo plazo que se tiene que es de \$ 2198.20, con una tasa activa fija de 22%, lo que da como resultado el valor de \$ 484.

Con estos nuevos datos obtenidos se elaboró el Estado de Resultados Integrales para el año 2013, calculando la utilidad bruta en ventas como una diferencia entre

los ingresos y el costo de ventas; en el caso de la utilidad operativa se la obtuvo restando de la utilidad bruta en ventas tanto los gastos de ventas como administrativos; una vez determinada la utilidad operativa se disminuye los valores correspondientes a otros egresos y gastos financieros, al mismo tiempo se le adiciona el valor correspondiente a otros ingresos; para finalmente obtener la utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores, con esta utilidad se calculó el 22% de Impuesto a la Renta y el 15% de Participación a Trabajadores.

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>	<b>2012</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2013</b>
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	84.000	96.600
COSTO DE VENTAS	37.800	43.470
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	46.200	53.130
GASTOS DE VENTAS	1.800	1.560
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.760	3.800
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	41.640	47.770
OTROS INGRESOS NETOS	0	700
OTROS EGRESOS NETOS	1.000	1.000
GASTOS FINANCIEROS	880	484
<b>UTILIDAD ANTES IMP. Y PART.</b>	39.760	46.986
PARTICIPACION EMPLEADOS	5.964	7.048
IMPUESTO A LA RENTA	7.773	8.786
<b>UTILIDAD NETA</b>	26.023	31.152

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 23/08/2013

Fuente: Almacén Cervantes

Para proyectar el Estado de Situación Financiera del año 2013, se basa en los supuestos antes mencionados, para la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, obteniendo los siguientes valores por cada cuenta:

- Efectivo y equivalentes del efectivo: Para conocer el valor de esta cuenta se utiliza la fórmula de la caja mínima con un periodo de 15 días para los gastos, obteniendo así la siguiente ecuación:

$$\text{Caja mínima} = ((\text{Costos de venta} + \text{Gastos Administrativos} + \text{Gastos de Venta}) / 360) * \# \text{ Días que sustentarán los gastos.}$$

$$\text{Caja mínima} = ((43.740 + 3.800 + 1.560) / 360) * \# 15$$

$$\text{Caja mínima} = \$ 2.045,83$$

- Inventarios: El valor de inventarios se obtiene conociendo los días promedio de inventario para el año 2012, los cuales son 210, a este número se multiplica por el 70% que es el nuevo número de días de inventario para el año 2013, con lo que se obtiene 147 días. Posteriormente se utiliza la siguiente fórmula y se obtiene el valor de inventarios:

$$\text{Inventario} = (\text{Costo de ventas} / 360) * \# \text{ días promedio de inventario.}$$

$$\text{Inventario} = (43470 / 360) * 147$$

$$\text{Inventario} = 17.750,25$$

- Inversiones: Equivale a un valor de \$ 14.000, según la decisión de la empresa.
- Anticipo a Proveedores: Se obtiene multiplicando el valor de anticipo a proveedores año 2012 por un 37% adicional, lo que da un nuevo valor de \$ 8.905.
- Gastos pagados por anticipado: En esta cuenta se asignará el valor de la póliza de seguro contra incendio para el año 2014, conociendo que el valor será el mismo del año 2013, es decir \$ 2.000.
- Propiedad, planta y equipo: Aumentará en \$ 2.000, con relación al año anterior, por la compra del reloj marcador para la empresa.
- Depreciación Acumulada: Se obtiene sumando la depreciación acumulada hasta el año 2012 más la depreciación correspondiente al año 2013, la cual se obtiene multiplicando el valor de propiedad planta y equipo por 5%, ya que esta proyectado con una vida útil de 20 años.
- Cuentas por Pagar Comerciales: Para este cálculo se asumirá que los días promedio de cuentas por pagar aumentan a 30, bajo la siguiente fórmula se calculan las cuentas por pagar:

Cuentas por Pagar = (Costo de ventas/ 360) \* #días prom. Cuentas por pagar

Cuentas por Pagar = (43470/ 360) \* 30

Cuentas por Pagar = 3.622,5

- Impuestos por pagar: El valor es de \$ 8.760 según lo calculado en el Estado de Resultados Integrales.
- Beneficios a empleados por pagar: El valor es de \$ 7.048 según lo calculado en el Estado de Resultados Integrales.
- Dividendos por pagar: Según decisión de la empresa esta cuenta asciende a \$ 6.023.
- Reserva Legal: Se mantiene el mismo valor del año 2012, es decir 2.200.
- Utilidad de años anteriores: Incrementa en \$ 4000 en relación al año anterior, por lo que el nuevo valor es de \$ 5.500.

A partir de estos datos obtenidos se elaboró el Estado de Situación Financiera; en el caso de los activos y pasivos se procedió a sumar todas las cuentas correspondientes a ese grupo; lo mismo se realizó para el caso del Patrimonio aumentando adicionalmente la cuenta Utilidad del Ejercicio con el valor obtenido anteriormente en el Estado de Resultados Integrales. Es así como se obtuvieron los siguientes datos que se presentan a continuación:

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2012</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 2013</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Efectivo y equivalentes	1.765	2.035
Inventarios	22.000	17.750
Inversiones	0	14.000
Anticipo a Proveedores	6.500	8.905
Gastos Pagados por Anticipado	200	2.000
<b>Total ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>30.465</b>	<b>44.690</b>
Propiedad, Planta y Equipo	68.000	70.000
-Depreciacion Acumul.	27.200	30.700
<b>TOTAL ACTIVO PPE</b>	<b>40.800</b>	<b>39.300</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>71.265</b>	<b>83.990</b>
<b>PASIVOS</b>		
Cuentas por pagar Comerciales	1.200	3.623
Obligaciones Bancarias a C/P	200	0
Impuestos por Pagar	8.273	8.786
Beneficios a empleados por pagar	6.358	7.048
Dividendos por pagar	3.500	6.023
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.531</b>	<b>25.480</b>
Deudas Bancarias L/P	2.198	0
<b>Total PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.198</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>21.729</b>	<b>25.480</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	19.813	19.658
RESERVA LEGAL	2.200	2.200
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	1.500	5.500
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.023	31.152
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>49.536</b>	<b>58.510</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>71.265</b>	<b>83.990</b>

Elaborado por: María Mercedes Freire C.

Fecha: 24/08/2013

Fuente: Almacén Cervantes

#### 4.6. ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA

Para analizar la proyección financiera se evaluará la liquidez, eficiencia, endeudamiento, operatividad y rentabilidad de la empresa, basándose en los indicadores financieros respectivos; se comparará el año 2012 y 2013 de la empresa con los indicadores del sector comercial del año 2010. Es importante mencionar que los datos del sector comercial encontrados, fueron las fuentes más actualizadas, lo que muestra la deficiencia en datos estadísticos del sector.<sup>10</sup>

Los indicadores del sector comercial corresponden al grupo G475, correspondiente al comercio al por menor de otros artículos de uso cosmético en establecimientos especializados, ya que la categoría dentro de la cual se ubica la empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba es la G475.1 que corresponde al comercio al por menor de textiles; los indicadores fueron obtenidos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, por lo que constituyen una fuente confiable.

##### 4.6.1. Liquidez

Para analizar la liquidez de la empresa se utilizarán dos indicadores que son la razón circulante y la prueba ácida; los cuales permitirán medir la capacidad que tiene la empresa para saldar sus obligaciones en el corto plazo.

---

<sup>10</sup> Los indicadores del mercado fueron obtenidos de la Superintendencia de Compañías a través de su portal electrónico, los mismos corresponden al sector comercial del Ecuador, año 2010.



LIQUIDEZ	AÑOS		
	2012	2013	2010
<b>Razón Circulante= Act. Circulante / Pas. Circulante</b>	1,56	1,75	2,89
<b>Prueba ácida= Act. Circulante - Exist. / Pas. Circulante</b>	0,43	1,06	1,89
Elaborado por: María Mercedes Freire C. <span style="float: right;">Fecha: 25/08/2013</span>			

Si comparamos la razón circulante y la prueba ácida del año 2012 con el año 2013, según datos de la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba se puede ver un aumento en estos índices, lo que demuestra que los controles internos y la gestión administrativa implementada ha ayudado a mejorar la liquidez de la empresa; por otro lado al comparar estos datos con los índices del sector comercial se puede constatar que todavía se encuentran por debajo del promedio establecido para el mismo, por lo que la liquidez de la empresa comparada con el sector es relativamente baja.

#### 4.6.2. Eficiencia

La eficiencia de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba se medirá a través de los indicadores de Rotación de Inventarios, Rotación de Activos Fijos y Rotación del Activo Total. Según Ángel Fierro, en su libro Diagnóstico Empresarial, las razones de eficiencia miden la capacidad de la administración en el manejo de los recursos y procesos y el grado de gestión en la conversión de activos en flujo de efectivo para el cumplimiento del objeto social.

EFICIENCIA	AÑOS		
	2012	2013	2010
Rotación de Inventario= Costo de Ventas / Promedio de Inventarios	1,72	2,45	4,08
Rotación de Activos fijos= Ventas / Activos Fijos netos	2,06	2,46	104,37
Rotación del Activo total= Ventas / Activos Totales	1,18	1,15	72,56
Elaborado por: María Mercedes Freire C. Fecha: 25/08/2013			

La Rotación del Inventario, comparando el año 2012 con el 2013, ha aumentado debido a la mejora de los días promedio de inventario que se ha conseguido gracias al Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa implementado; mientras que al comparar con el índice del sector se encuentra debajo del promedio establecido, por lo que se puede decir que la rotación de inventarios, basada en los indicadores del sector, es deficiente.

Por otro lado la Rotación de Activos Fijos de igual manera ha crecido, si analizamos los datos de la empresa de los años 2012 y 2013; mientras que al comparar con el índice del sector del año 2010 se puede ver una diferencia pronunciada, por lo que es importante analizar este indicador y mejorarlo. Finalmente al analizar la Rotación del Activo Total, de los años 2012 y 2013 se puede constatar una leve disminución, lo que resulta perjudicial para la empresa; ya que el índice del sector se encuentra por encima de los datos de la empresa.

#### 4.6.3. Endeudamiento

El nivel de endeudamiento de la Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba se analizará mediante la razón de endeudamiento y el apalancamiento; estas razones miden el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores, además el endeudamiento compromete a la empresa en el transcurso del tiempo.

DEUDA	AÑOS		
	2012	2013	2010
Razón de Endeudamiento= Deuda Total / Activo Total	0,30	0,30	0,62
Apalancamiento=Activo total / Patrimonio	1,44	1,44	3,73
Elaborado por: María Mercedes Freire C. <span style="float: right;">Fecha: 25/08/2013</span>			

La razón de endeudamiento correspondiente para el año 2013 comparada con el año 2012 se ha mantenido, al igual que el apalancamiento; mientras que los índices del sector, en cuanto a deuda, sobrepasan los de la empresa con más de un 50%. A partir de esto se puede concluir que en general, el sector comercial se encuentra más endeudado que la empresa analizada, por lo que el endeudamiento se encuentra dentro de los rangos permitidos.

#### 4.6.4. Operatividad

La operatividad de la empresa se ve reflejada en el período promedio de inventarios, período promedio de cobro, período promedio de pago y en el

ciclo de conversión de efectivo; estos indicadores proporcionan una evaluación de la eficiencia operativa de la empresa.

OPERATIVOS	AÑOS		
	2012	2013	2010
Período Promedio de Inventario= $360 / \text{Rotación inventarios}$	210	147	88
Período Promedio de Cobro= $\text{Cuentas por Cobrar} / (\text{Ventas a crédito} / 360)$	0	0	71
Período Promedio de Pago= $\text{Cuentas por Pagar} / (\text{Costo de Ventas} / 360)$	11	30	68
Ciclo de Conversión de Efectivo= $\text{PP Cobro} + \text{PP de Inventario} - \text{PP de Pago}$	198	117	91
Elaborado por: María Mercedes Freire C. <span style="float: right;">Fecha: 25/08/2013</span>			

El período promedio de inventarios, comparado el año 2012 con el 2013, ha disminuido debido a los controles aplicados en la empresa, lo cual resulta beneficioso; sin embargo este indicador debe disminuir aún más ya que el índice promedio del sector es mucho menor. Es importante mencionar que en la empresa todas las ventas se realizan de contado, por lo que el período promedio de cobro es cero.

Por otro lado, el período promedio de pago del año 2013 analizado juntamente con el del año 2012, ha incrementado debido a las políticas de pago con los proveedores, así como las negociaciones; sin embargo este índice se encuentra debajo del promedio del sector, por lo que se debe aplicar un mayor término de pago con los proveedores.

Por último, el ciclo de conversión de efectivo ha mejorado considerablemente disminuyendo del año 2012 al 2013 en un 40% aproximadamente; sin embargo el índice promedio del sector es más bajo, el indicador de la empresa mejorará con el aumento de los días promedios de pago a proveedores, inclusive se puede mejorar al índice del sector.

#### 4.6.5. Rentabilidad

La rentabilidad que ha mantenido la empresa Comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba se ve reflejada a través del Margen de Utilidad sobre Ventas, ROE, ROA y el Margen Bruto; estos indicadores permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a las ventas, los activos y la inversión.

RENTABILIDAD	AÑOS		
	2012	2013	2010
<b>Margen Utilidad Neta sobre Ventas= Ingreso Neto disponible para las acciones comunes / Ventas</b>	30,98%	32,25%	9,46%
<b>ROE= Ingreso Neto / Capital contable común</b>	52,53%	53,24%	44,85%
<b>ROA= Ingreso Neto / Activo total</b>	36,52%	37,09%	35,43%
<b>Margen Bruto= Utilidad Bruta / Ventas</b>	55,00%	55,00%	29,39%
Elaborado por: María Mercedes Freire C. Fecha: 25/08/2013			

El margen de utilidad neta sobre las ventas para el año 2013 ha aumentado gracias al Sistema de Control Interno implementado y la Gestión Administrativa realizada, superando inclusive al margen promedio

presentado por el sector comercial. En cuanto al ROE del año 2013 se puede ver que ha aumentado, lo que significa que la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios se ha superado la del año anterior, así como la rentabilidad promedio establecida por el sector.

Por otra parte, el ROA ha aumentado, demostrando así que la rentabilidad sobre los activos de la empresa va mejorando; inclusive superando al promedio establecido por el sector. Finalmente, el margen bruto para el año 2013 se ha mantenido igual al del año anterior, mientras que si lo comparamos con el índice promedio del sector lo supera significativamente, lo cual es bueno para la empresa.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El propósito de crear un Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa, para una empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba, es mejorar sus operaciones y sus resultados. Dentro de este proceso de se han podido identificar riesgos, deficiencias y anomalías en las diferentes áreas, para lo cual se analizó la situación de cada una y se obtuvo una propuesta para mejorarla. A partir de esto se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **5.1. CONCLUSIONES**

- La mayoría de las empresas comercializadoras de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba no cuentan un sistema de control interno en sus operaciones, lo que ha ocasionado que sus activos se vean expuestos a robos, fraudes y pérdidas monetarias; así mismo presentan una mala gestión administrativa, esto se ve reflejado en la falta de políticas y estrategias para los procesos administrativos y financieros; lo que les ha llevado al borde de la quiebra.
- Los principales riesgos existentes en las operaciones de una comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba son los fraudes ocasionados por el personal de la empresa; especialmente en ventas, inventarios, pago de nómina, facturación, en el efectivo que posee la empresa

y en los gastos; por otro lado la empresa se ve expuesta ante riesgos inherentes del negocio como son el riesgo de quiebra y riesgo de iliquidez.

- Los controles internos que se propone aplicarse en la empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba son: toma física de inventarios, segregación de funciones, control de caja, uso de formas pre numeradas, contratación de un seguro contra incendios, rotación del personal, uso de un reloj marcador, autorizaciones para emitir cheques y realización de presupuestos de gastos. Mientras que la propuesta de Gestión Administrativa involucra el establecimiento de la misión, visión, objetivos, políticas organizacionales, salariales, de operaciones, de compras, de atención al cliente, de vacaciones y de venta; así mismo se han creado diversas estrategias para lograr los objetivos previamente planteados y se ha definido la estructura organizacional para la empresa.
- Como conclusión los impactos financieros que se espera alcanzar con la implementación del Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa, en una comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba, son mejorar la liquidez, la eficiencia, el nivel de endeudamiento, la operatividad y la rentabilidad de la misma, hasta alcanzar los niveles establecidos por los índices sectoriales promedios.



## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los directivos y demás personal de la empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos en la ciudad de Riobamba ponga en práctica la implementación de esta propuesta, ya que los resultados que se obtendrán beneficiarán a todos.
- Es importante que las políticas, tanto las antiguas así como las nuevas políticas creadas, se den a conocer oportunamente al personal; además se sugiere exigir el cumplimiento de las mismas.
- Evaluar periódicamente las operaciones que posee la empresa comercializadora de prendas de vestir para niños y adultos de la ciudad de Riobamba, con el fin de conocer que actividades necesitan un mejor control, coordinación y administración, así como los posibles riesgos, debilidades y errores que puedan presentarse; esta evaluación se puede realizar a través de un examen de auditoría externa cada cierto período de tiempo
- Se sugiere establecer estándares de conducta y valores éticos que se espera por parte del personal de la empresa, motivar a los empleados para que desempeñen sus labores de una mejor manera; así como asignar a cada persona que labora dentro de la empresa la unidad de mando a la cual deberá rendir cuentas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### Libros

1. CHIAVENATO, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
2. CHIAVENATO, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.
3. DÁVILA, L. (1996). *Teorías organizacionales y administrativas*. Bogotá: Interamericana.
4. GARCÍA DE LA BORBOLLA, M. (2003). *Guía de Control Interno y Objeto de Cada Control*. México: Diseño e Impresión AF.
5. GITMAN, L. (2000). *Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
6. MANTILLA, S. (2001). *Control Interno de los nuevos instrumentos financieros*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
7. MANTILLA, S. (2005). *Control Interno - Informe Coso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
8. MELINKOFF, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo C.A.
9. MUÑIZ, L. (2000). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. España: Ediciones Gestión.
10. PERDOMO, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. México: International ThomsonEditors.
11. REYES, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
12. RODRÍGUEZ, J. (2009). *Control Interno, un efectivo sistema para la empresa*. México: Diseño e Impresión AF.

## Internet

1. AUDITORES, CONTADORES Y CONSULTORES FINANCIEROS. (28 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.auditoresycontadores.com/index.php/articulos/contabilidad/155-el-arqueo-de-caja>
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (05 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
3. GOBIERNO MUNICIPAL DESCENTRALIZADO DE RIOBAMBA. (28 de Agosto de 2013). Municipio de Riobamba. Obtenido de [http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=277&Itemid=157](http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=277&Itemid=157)
4. GÓMEZ, G. (Mayo de 2001). Gestipolis. Obtenido de Control interno: <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
5. GOOGLE. (28 de Septiembre de 2013). Google Maps. Obtenido de <https://maps.google.com.ec/>
6. INEC. (29 de Junio de 2013). Censo de Población y Vivienda 2010. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/>
7. INEC. (14 de Junio de 2013). Censo Eómico. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/>
8. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR. (28 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.iaiecuador.org/>
9. LA GRAN ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA. (28 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/segregacion-de-funciones-principio-de/segregacion-de-funciones-principio-de.htm>
10. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN. (09 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.mmrree.gob.ec/>
11. SISTEMA EQUAL. (15 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.abaco.ec/>
12. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR. (21 de Julio de 2013). Indicadores Sociales. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec>
13. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA. (2 de Octubre de 2013). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/>

14. WIKIPEDIA. (01 de Mayo de 2013). Obtenido de Riobamba:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Riobamba>
15. WIKIPEDIA. (29 de Abril de 2013). Riobamba. Obtenido de  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Riobamba>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Comprobante de Egreso

COMPROBANTE DE EGRESO		
		Número: 00001
Fecha:		
Beneficiario:		
CONCEPTO	VALOR	
TOTAL		
Observaciones:		
.....		
.....		
Cheque	<input type="checkbox"/>	N° .....
Efectivo	<input type="checkbox"/>	
Elaborado por:	Autorizado por:	Beneficiario:

Elaborado por: María Mercedes Freire C.	Fecha: 20/07/2013
---	-------------------

**ANEXO 2****Orden de Compra**

<b>ORDEN DE COMPRA</b>			
<b>Número:</b> 00001			
<b>Fecha:</b>	<b>Proveedor:</b>	<b>Términos y Condiciones de pago:</b>	<b>Solicitante:</b>
<b>DATOS PROVEEDOR</b>			
<b>Dirección:</b>			
<b>Teléfono:</b>		<b>Ciudad:</b>	
<b>Destinatario:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
		SUBTOTAL	
		DESCUENTO	
		IVA 12%	
		TOTAL	
<b>Elaborado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>	

Elaborado por: María Mercedes Freire C.
Fecha: 20/07/2013

**ANEXO 3****Solicitud de Emisión de Cheques**

<b>SOLICITUD DE EMISION DE CHEQUES</b>			
Número: 00001			
Fecha:	Proveedor:	Términos y Condiciones de pago:	Solicitante:
DATOS PROVEEDOR			
Dirección:			
Teléfono:		Ciudad:	
CONCEPTO			VALOR
TOTAL			
Observaciones: .....			
.....			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>	

Elaborado por: María Mercedes Freire C.	Fecha: 20/07/2013
---	-------------------